

Roosa Harju

Perehdytysopas hypermarketin kassamyyljälle

Opinnäytetyö

Syksy 2016

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Henkilöstön ja prosessien johtaminen

Tekijä: Roosa Harju

Työn nimi: Perehdytysopas hypermarketin kassamyyljälle

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2016 Sivumäärä: 53 Liitteiden lukumäärä: 1

Parhaimmillaan perehdyttämisellä sitoutetaan ja motivoidaan uusia työntekijöitä. Panostettaessa perehdytykseen uusi työntekijä kykenee nopeammin itsenäiseen ja tehokkaaseen työskentelyyn. Vaikka perehdyttämisellä on paljon positiivisia vaikutuksia, se on usein yrityksissä laiminlyöty prosessi. Perehdyttämään ryhdytään yleensä vasta tarpeen vaatiessa, ja perehdytys kattaa pelkästään työhön opastuksen. Laki velvoittaa työnantajaa perehdyttämään työntekijänsä.

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona eräälle seinäjokelaiselle hypermarketille. Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella ja toteuttaa perehdytysopas hypermarketin uusille kassamyyljille. Perehdytysoppaan tavoitteena on helpottaa uuden työntekijän työn aloittamista sekä edistää hänen sopeutumistaan uuteen työpaikkaan. Perehdytysoppaan lisäksi opinnäytetyöprosessiin kuuluu opinnäytetyöraportti. Opinnäytetyöraportti kattaa teoriaosuuden perehdyttämisestä sekä perehdytysoppaan syntyprosessin kuvailun.

Lopputuloksena syntyi perehdytysopas, joka annetaan kirjallisena uusille työntekijöille jo ennen ensimmäistä työpäivää. Perehdytysopas on selkeä ja tiivis, mutta silti kattava tietopaketti uudelle työntekijälle. Perehdytysopas on suunniteltu toimeksiantajan tarpeisiin, mutta sen rakennetta voidaan hyödyntää myös muissa yrityksissä.

Avainsanat: perehdyttäminen, perehdytysopas, hypermarket, kassatyö

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Staff and Process Management

Author: Roosa Harju

Title of thesis: A new employee orientation guide for a hypermarkets cashier

Supervisor: Beata Taijala

Year: 2016 Number of pages: 53 Number of appendices: 1

At its best, new employee orientation strengthens the commitment and motivation of a new employee. When the employer invests in orientation, a new employee becomes more quickly capable of working independently and effectively. Although orientation has plenty of positive effects, it is often a neglected process at companies. New employee orientation is usually not started until the need arises, and it often covers merely occupational instructions and guidance. The law obligates an enterprise to provide orientation for a new employee.

This functional thesis was written as a commission for a hypermarket in Seinäjoki. The purpose of this thesis was to plan and implement a new employee orientation guide for the new cashiers of a hypermarket. The goal of the orientation guide is to simplify the employee's start in their new job and to contribute to their adjustment to the workplace. In addition to the new employee orientation guide, the thesis includes a thesis report. The report covers the theory on new employee orientation and describes the writing process of the orientation guide.

The end result is an orientation guide. The orientation guide will be given in writing to new employees even before their first day. The orientation guide is clear and compact but, at the same time, an extensive information package. The orientation guide is designed for the needs of the commissioning party, but its structure can also be used by other enterprises.

Keywords: new employee orientation, orientation guide, hypermarket, cashier work

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 Johdanto.....	7
1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet.....	7
1.2 Toimeksiantajan esittely.....	9
1.3 Opinnäytetyön rakenne.....	9
2 Perehdyttäminen.....	11
2.1 Työnopastus.....	11
2.2 Perehdyttämisen tavoitteet.....	14
2.3 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus.....	15
2.3.1 Hyvä perehdyttäminen.....	15
2.3.2 Perehdyttäjä.....	17
2.3.3 Erilaiset oppimistyyli.....	18
2.4 Oheismateriaalit.....	20
2.5 Perehdyttämisprosessi.....	21
2.6 Perehdyttämisen hyödyt.....	24
2.7 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi.....	26
2.8 Perehdyttämisen kehittäminen.....	27
2.9 Lainsäädäntö.....	27
2.9.1 Työsopimuslaki.....	28
2.9.2 Työturvallisuuslaki.....	29
2.9.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.....	30
2.9.4 Muut lait.....	30
3 Toimintaympäristö.....	32
3.1 Kesko.....	32
3.2 K-citymarket Seinäjoki Jouppi.....	34
3.3 Kassamyynnin työ.....	34
4 Perehdytysoppaan syntyprosessi.....	36

4.1 Lähtökohdat ja tavoitteet	36
4.2 Suunnittelu	37
4.3 Toteutus	39
4.4 Perehdytysoppaan päivittäminen	40
4.5 Perehdytysoppaan rakenne	41
4.6 Arviointi	45
5 Yhteenveto ja johtopäätökset	47
LÄHTEET	50
LIITTEET	53

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Perehdyttämisen kokonaisuus	12
Kuvio 2. Työnopastuksen viisi askelta	13
Kuvio 3. Perehdyttämisen osa-alueet	16
Kuvio 4. Perehdyttämisen prosessin kulku	21
Kuvio 5. Perehdyttämisen vaiheet.....	22
Kuvio 6. Keskon toimintaperiaatteet.....	33
Kuvio 7. Kehittämistyön prosessi	36
Taulukko 1. Perehdyttämisen hyödyt	25

1 Johdanto

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona K-citymarket Oy Seinäjoki Joupille. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on tavoitteena ohjeistaa tai opastaa jotain ammatillisen kentän käytännön toimintaa (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9, 38–39). Se voi olla esimerkiksi ammatilliseen käyttöön suunnattu opastus. Produkti tehdään aina jollekin tai jonkun käytettäväksi, koska sen tavoitteena on selkeyttää toimintaa tehdyn tuotoksen avulla. Opinnäytetyön idea voi syntyä ongelmasta. Jos esimerkiksi ongelmana on uusien työntekijöiden työhön perehdyttäminen ja sitä koskevan materiaalin puute, voidaan opinnäytetyön produktina tehdä perehdyttämisopas uusille työntekijöille. Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistetään käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin.

Davis ja Kleiner (2001, 43) toteavat, että työntekijöiden onnistuneella perehdytyksellä on suuri merkitys yrityksen menestymisen kannalta, sillä huonosti perehdytetyt työntekijät eivät olet yhtä tuottavia kuin osaavat ja hyvin perehdytetyt. Yritykset käyttävät paljon aikaa, vaivaa ja rahaa työntekijöiden rekrytointiprosessiin, mutta perehdyttäminen saatetaan jättää vähemmälle huomiolle. Yritykselle tulee Davisin ja Kleinerin mukaan lopulta halvemmaksi panostaa työntekijöiden perehdyttämiseen kuin tehdä koko rekrytointiprosessi yhä uudelleen huonosti perehdytettyjen työntekijöiden menettämisen jälkeen.

1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet

Kehittämistyöllä pyritään usein luomaan uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluja ympäristön ja yrityksen omien tarpeiden pohjalta. Kehittämistyötä tarvitaan muun muassa kannattavuuden parantamiseen, henkilöstön motivoimiseen, toiminnan tehostamiseen ja prosessien kehittämiseen sekä yrityksessä ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 11–12.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia K-citymarket Oy Seinäjoki Joupin uusille kassamyymälöille perehdytysopas. Perehdytysoppaasta löytyy tietoja yrityksestä, työsuhteesta ja itse työstä. Se helpottaa uuden työntekijän työn aloittamista sekä edis-

tää hänen sopeutumistaan uuteen työpaikkaan. Tämä opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta: toiminnallisesta osuudesta eli produktista sekä prosessin dokumentoinnista ja arvioinnista tutkimusviestinnän keinoin eli opinnäytetyöraportista.

Perehdytysoppaan tekemiseen saatiin tietoa muun muassa yrityksen valmiista sisäisistä materiaaleista, kirjallisuudesta, aikaisemmin perehdyttämisestä tehdyistä opinnäytetöistä sekä tavaratalojohtajan kanssa käydyistä keskusteluista. Tukena perehdytysoppaan tekemisessä toimivat myös opinnäytetyön kirjoittajan kokemukset perehdyttämisestä yrityksessä.

Opinnäytetyön aihe syntyi toimeksiantajan tarpeesta kehittää perehdytysprosessiaan ja siihen liittyvää materiaalia. Toimeksiantajalla oli pari vaihtoehtoa kehittämis-kohteiksi opinnäytetyötä varten. Kehittämistyötä lähdettiin kuitenkin tekemään opiskelijan kiinnostuksen mukaisesti perehdyttämiseen liittyen. Kuten Vilkka ja Airaksinen (2003, 16, 23) kertovat, että opinnäytetyön aiheen tulee ennen kaikkea motiivoida opiskelijaa, vaikkakin sen pohjimmaisena tarkoituksena on kehittää opiskelijan aikaisempia tietoja ja taitoja oman koulutusohjelman opintoihin liittyen.

Vilkka ja Airaksinen (17, 24) ovat sitä mieltä, että opiskelija kokee tärkeäksi sen, että opinnäytetyö on hyödyllinen jollekin. Opinnäytetyöstä saa hyödyllisen tekemällä sen toimeksiantajalle. Usein toimeksi annetut opinnäytetyöt hyödyttävät myös opiskelijaa, sillä ne lisäävät vastuuntuntoa sekä opettavat projektinhallintaa. Opinnäytetyön tekeminen toimeksiantajalle lisää opiskelijan taitoja toimia yhteistyössä eri tahojen kanssa. Vaikka opinnäytetyö on suurimmaksi osaksi itsenäistä työskentelyä, siinä tulee huomioida toimeksiantajan toiveet ja tavoitteet sekä pitää tarpeen mukaan yhteyttä toimeksiantajaan.

Opinnäytetyön yksi päätavoitteista oli kuvailla kattavasti perehdytysoppaan syntyprosessia. Perehdytysoppaan laadinnassa käytettiin apuna teoreettista viitekehystä. Perehdytysoppaan tavoitteena on opastaa ja ohjeistaa uusi työntekijä työtehtäviinsä ja -ympäristöön. Sen avulla työntekijä kykenee nopeammin ja sitoutuneemmin itsenäiseen työhön.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja K-citymarket Seinäjoki Jouppi on yksi 81 K-citymarket-ketjun hypermarketeista Suomessa. K-citymarket-kaupat muodostuvat Kesko Oyj:n tytäryhtiön K-citymarket Oy:n vastaamasta käyttötavarakaupasta sekä itsenäisen kauppiasyrittäjän vastaamasta elintarvikekaupasta. Käyttötavarakauppa koostuu pukeutumisen, kodin ja vapaa-ajan osastoista sekä kassaosastosta.

K-citymarket on koko perheen ostopaikka. Asioinnin vaivattomuus saavutetaan pitkällä aukioloajoilla, runsailla parkkipaikoilla, laajoilla tuotevalikoimilla, edullisella hinnatasolla, helpolla ja nopealla asioinnilla, palvelupisteillä sekä kauppakeskuksen muiden yritysten oheispalveluilla. K-citymarket Seinäjoki Joupilla on käytössään asiakkaiden arkea helpottava Tilaa ja nouda -verkkokauppapalvelu. Palvelun avulla asiakas voi tilata ruoan verkosta ja noutaa sen valmiiksi kasseihin pakattuina kaupasta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö jakautuu viiteen päälukuun. Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa – johdannossa – pohjustetaan opinnäytetyön aihetta ja tavoitteita. Lisäksi johdannossa esitellään lyhyesti toimeksiantajayritys ja työn rakenne. Toisessa luvussa esitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Viitekehys käsittelee perehdyttämistä kirjallisuuden pohjalta.

Kolmannessa luvussa esitellään tarkemmin toimeksiantaja, eli Kesko ja K-citymarket Oy Seinäjoki. Yrityksen esitlemisen lisäksi luvussa kuvataan kassamyynnin työtä. Neljännessä luvussa kuvataan perehdytysoppaan syntyprosessia. Syntyprosessin kuvailu aloitetaan lähtökohdista ja tavoitteista. Lisäksi kuvataan perehdytysoppaan suunnittelua, toteutusta ja päivittämistä. Perehdytysoppaan syntyprosessin kuvailulla pyritään hahmottamaan, minkälaisia asioita perehdytysoppaaseen kannattaa sisällyttää. Neljännessä luvussa kuvaillaan myös perehdytysoppaan rakennetta ja luvun lopussa arvioidaan koko perehdytysoppaan syntyprosessia.

Lopuksi opinnäytetyön viimeisessä eli viidennessä luvussa esitellään opinnäytetyön johtopäätökset ja yhteenveto. Liitteenä on K-citymarket Oy Seinäjoki Joupin uusille kassamyymijille tarkoitetun perehdytysoppaan sisällysluettelo. Perehdytysopasta ei julkaista, koska se sisältää yrityksen luottamuksellisia tietoja.

2 Perehdyttäminen

Moisalo (2011, 336) kuvaa perehdyttämistä ”kaksisuuntaisena prosessina, jossa uusi työntekijä pääsee sisään työhön, työyhteisöön ja organisaatioon”. Sen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle suunnitelmallisesti tietoa uudesta työstä ja työympäristöstä. Hietalan, Kaivannon ja Valviston (2016, 145) mukaan perehdyttäminen alkaa jo ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää. Heidän mielestään perehdyttäminen alkaa, kun työntekijä kuulee yrityksessä olevasta avoimesta työpaikasta. Siitä hetkestä alkaen työntekijä rupeaa keräämään tietoa yrityksestä ja sen toimintatavoista.

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 35, 241–242) mielestä on tavallista, että perehdyttäminen on vain lyhytkestoinen yrityksen ja ihmisten esittely. Perehdyttämisestä aiheutuvia hyötyjä ei nähdä tarpeeksi selvästi, joten se jää tekemättä tai hoidetaan huonosti yleensä kiireen takia. Huono perehdyttäminen voi johtua myös tiedon puutteesta esimerkiksi uuden työntekijän taidoista ja perehdyttämisvalmiuksista.

Österbergin (2014, 115) mukaan perehdyttämisellä autetaan työntekijää oppimaan työtehtävänsä nopeammin ja tekemään ne oikein. Ilman kunnollista perehdyttämistä uusi työntekijä tekee helpommin virheitä. Virheiden korjaamiseen käytetään yleensä useammankin työntekijän työaika. Hietalan ym. (2016, 146) mukaan uusi työntekijä on investointi, josta työnantaja menettää mahdollisuutensa saada mahdollisimman hyvän tuoton huonolla perehdyttämisellä. Myös Kupiaksen ja Peltolan (2015) mukaan perehdyttäminen on kallista, mutta huono perehdyttäminen on kalliimpaa.

Hietala ym. (2016, 145) vertaavat perehdyttämistä ponnistukseen hyppyrin laelta:

Mitä paremmin se onnistuu, sitä pitemmälle hyppy kantaa. Onnistunut ponnistus vaatii hyvät varusteet ja suosiolliset sääolosuhteet. Hyppääjä tarvitsee myös valmentajan, joka antaa luvan lähtöön. Hyvää suoritusta ei kuitenkaan synny, ellei urheilija itse ole valppaana.

2.1 Työnopastus

Moisalon (2011, 322) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan työhön, työyhteisöön ja organisaatioon tutustumista, kun työnopastus on tutustumista itse työtehtäviin.

Kupias ja Peltola (2009, 18–19) kuvaavat, että käsitteenä perehdyttäminen kattaa niin sanotun alku- ja yleisperehdyttämisen sekä työnopastuksen. Viitalan (2014, 157) mukaan työnopastus antaa työntekijälle tarpeeksi varmuutta aloittaakseen uuden työnsä itsenäisesti. Kuviossa 1 on jaoteltu perehdyttämisen eri osa-alueet.



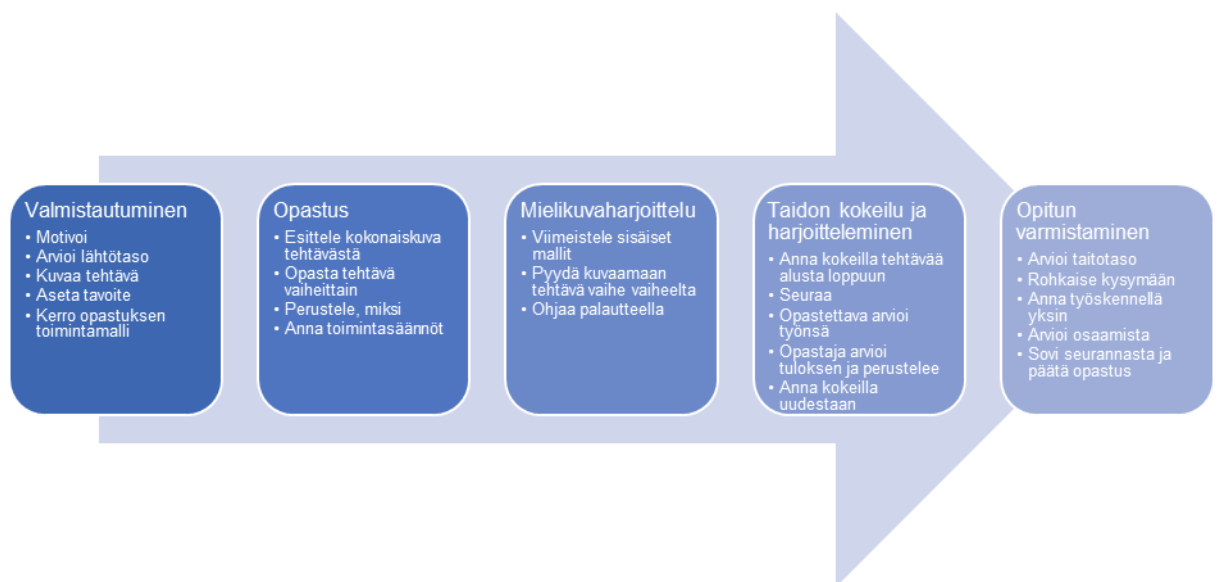
Kuvio 1. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kangas & Hämäläinen 2007, 2).

Lepistön (2004, 64–65) mukaan tehtäväkokonaisuuksien opettamista varten on laadittava opastussuunnitelma. Opastussuunnitelmassa jaetaan kokonaisuus vaiheisiin ja jokaiselle vaiheelle asetetaan välitavoite. Seuraavaan vaiheeseen edetään vasta, kun välitavoite on saavutettu. Lopuksi työnopastuksen tulokset arvioidaan. Työnopastuksessa voidaan arvioida asetettujen tavoitteiden saavuttamista, työn laadukkuutta sekä opastettavan asennoitumista työtä kohtaan.

Työnopastuksen viisi askelta (kuvio 2) on yksi tunnetuimmista työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi kehitetyistä menetelmistä. Menetelmää voidaan soveltaa jokaisen tarkoitukseen sopivaksi. Työnopastus alkaa valmistautumisesta. Luomalla alusta alkaen kannustavan ja luottamuksellisen vuorovaikutustilanteen, opastettava on opetustilanteessa motivoitunut ja hänen on helppo kysyä apua ongelmatilanteissa. Ensimmäisen askeleen aikana on tarkoituksena selvittää opastettavalle aihe ja oppimistavoitteet sekä arvioida hänen lähtötasonsa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14–15.)

Toinen askel käsittelee opetusta. Opastettavalle selitetään kokonaiskuva tehtävästä ja siihen liittyvistä ohjeistuksista. Laaja kokonaisuus jaetaan osiin ja opastetaan vaihe vaiheelta. Opastettavan kannalta on tärkeää perustella miksi vaihe tehdään juuri sillä tavalla. Kolmannen askeleen tarkoituksena on harjoitella mielikuvien toisen askeleen opetuksia. Mielikuvaharjoitusten avulla kehitetään niin sanottua sisäistä mallia. Sisäinen malli tarkoittaa ihmisen toimintaa ohjaavaa tekijää. Mielikuvaharjoitusten tarkoituksena on oppia kuvailemaan tehtävä vaihe vaiheelta, minkä johdosta opastettava joutuu miettimään missä järjestyksessä etenee ja mikä on missäkin vaiheessa tärkeintä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15–16.)

Neljäs askel perustuu taitojen kokeiluun ja harjoitteluun. Opastettava suorittaa tehtävän käytännössä alusta loppuun opastajan seurattuna työskentelyä. Ensin opastettava arvioi oman suoriutumisensa, minkä jälkeen hän saa arvioinnin ja perustelut opastajalta. Viidennen askeleen tavoitteena on varmistaa oppimistavoitteiden saavuttaminen. Opastettava kykenee jo toimimaan itsenäisesti, mutta opastaja seuraa työskentelyä silloin tällöin. Opastus päätetään sopimalla seurannasta opastettavan kanssa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.) Työnopastuksen viisi askelta on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Työnopastuksen viisi askelta (Kangas & Hämäläinen 2007, 15).

2.2 Perehdyttämisen tavoitteet

Helsilän (2009, 48) mukaan perehdyttämisellä pyritään sopeuttamaan työntekijä uuteen työhön ja työympäristöön. Sen laajuus riippuu perehdytettävän taidoista ja tulevista tehtävistä. Kankaan (2003, 4) mukaan perehdyttämisen tarkoituksena on opettaa uusi työntekijä tuntemaan työpaikkansa ja sen toimintatavat, työkaverit, asiakkaat ja pelisäännöt sekä omat työtehtävät, odotukset ja velvoitteet. Viitalan (2014, 156–157) mielestä perehdytettävä tutustutetaan ensimmäisenä yritykseen ja sen toimintatapoihin sekä tulevaisuuden näkymiin. Hänen mielestään työympäristöön ja -yhteisöön tutustuminen on vasta seuraavan tason asioita. Hän korostaa, että perehdyttämisen ydin on kuitenkin itse työtehtävä.

Perehdyttämisellä on merkittäviä vaikutuksia uudelle työntekijälle. Se vaikuttaa muun muassa työntekijän viihtymiseen ja sitoutumiseen. Onnistuneella perehdytyksellä voidaan lisäksi innostaa ja motivoida henkilöä. Kun taas epäonnistuneella perehdytyksellä on mahdollista menettää työtehtävään parhaaksi valittu henkilö (Honkaniemi ym. 2007, 154). Lepistön (2004, 57–58) mukaan jo perehdytysvaiheessa synnytetty motivaatio auttaa uutta työntekijää alusta alkaen toimimaan tehokkaasti tavoitteidensa saavuttamiseksi.

Hietalan ym. (2016, 146) mukaan yksi perehdyttämisen tavoitteista on sitouttaa uusi työntekijä. Sitouttaminen onnistuu ylittämällä uuden työntekijän ennakko-odotukset, tekemällä hyvän ensivaikutelman sekä suunnittelemalla tarkasti perehdytysprosessin. Hietala ym. (s. 150) toteavat, että sitoutunut työntekijä kykenee paremmin tekemään itsenäisiä päätöksiä tilanteissa, joissa ei ole valmiita ohjeistuksia. Kjelin ja Kuusisto (2003, 27) korostavat, että työntekijän tulee tietää organisaation arvot ja toimintatavat, jotta vahva sitoutuminen syntyy.

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 15) mukaan uusi työntekijä saavuttaa täyden työkykynsä nopeammin onnistuneella perehdyttämisellä. Hietala ym. (2016, 146–147) korostavat, että asiakkaiden vuoksi uudelta työntekijältä vaaditaan mahdollisimman nopeasti korkealaatuista ja virheetöntä työtä. Perehdyttämisen tavoitteena onkin heidän mielestään tehdä työntekijästä mahdollisimman nopeasti tuottava. Hietala ym. (s. 147–148) lisäävät tavoitteeksi vielä yrityksen kehittämismahdollisuuksien li-

säämisen. Uudella työntekijällä voi olla hyviä ideoita ja näkemyksiä omien kokemus-
siensa pohjalta. Vuorovaikutteisella perehdyttämisellä yritys kykenee poimimaan
heidän toimintaansa sopivimmat ideat.

2.3 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 6) mukaan perehdyttämisen suunnittelulla halutaan
vaikuttaa tulevaisuuteen tietoisesti pohtimalla asioita etukäteen. Yrityksen henkilös-
töpolitiikka sekä yleiset periaatteet toimivat lähtökohtana yrityksen perehdyttämi-
selle. Moisalo (2011, 324) painottaa, että vaikka perehdyttämisen on oltava suunni-
telmallista, siinä pitää myös osata tarkkailla tilanteita ja perehdytettäviä sekä muo-
kata suunnitelmaa jokaiselle yksilölle sopivaksi.

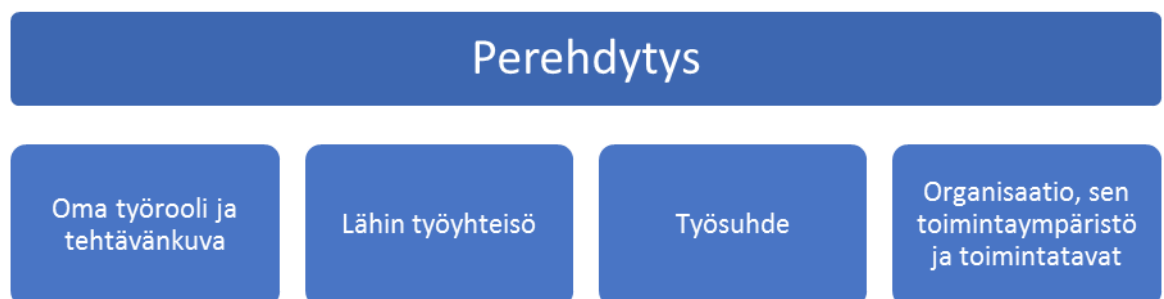
2.3.1 Hyvä perehdyttäminen

Cadwell (1988) kirjoittaa, että ensimmäisenä päivänään työntekijät ovat täynnä in-
toa ja jännitystä. Perehdyttämisen hyvällä suunnittelulla vähennetään itse perehdyt-
tämiseen kulutettua aikaa. Huonosti suunnitellulla perehdyttämisellä on vaarana
menettää pitkän prosessin jälkeen valittu työntekijä. Menetetyn työntekijän tilalle tar-
vitaan uusi työntekijä ja koko rekrytointiprosessi voidaan joutua suorittamaan uudel-
leen. Onnistuneella perehdytyksellä työntekijän ensimmäisen päivän innostus saa-
daan jatkumaan vielä itse työn alkaessa. Uusi työntekijä tarkkailee vahvemmin ym-
päristöään. Hyvän ensivaikutelman luomiseen kannattaa panostaa, sillä se jää hen-
kilön mieleen vahvasti ja sitä on haastava muuttaa myöhemmin. Perehdyttämisen
laatu vaikuttaa mielikuvaan koko yrityksestä.

Hietalan ym. (2016, 148) mukaan hyvä perehdyttäminen vaatii perehdytysrungon,
josta muokataan jokaiselle työntekijälle oma henkilökohtainen perehdytysohjelma.
Perehdytysohjelma on aikataulutettu ja se ohjaa uutta työntekijää heti ensimmäi-
sestä päivästä alkaen. Österberg (2014, 118) lisää, että kertaalleen perusteellisesti
tehdyn perehdytysohjelma käyttöönotto on helpompaa ja siitä muodostuu yleinen
toimintatapa. Hyvin suunniteltua perehdytysohjelmaa on helppo päivittää tarpeen
vaatiessa.

Hietala ym. (2016, 152) ovat laatineet listan perehdytysrunгон osista. Osia ovat valmistautuminen, reviirin esittelemine, sitouttaminen, hallinnon käytäntöjen esittelemine, työtehtävien opettaminen sekä palautteen antaminen ja vastaanotto. Näiden avulla opastetaan työntekijälle hänen oma työpisteensä ja lähimmät työkaverinsa sekä yritys, sen arvot, henkilöstöedut, työkalut ja tavoitteet. Kankaan (2003, 6) mukaan perehdyttämisellä voi olla joko positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia yrityksen imagoon. Laadukkaalla perehdyttämisellä säästetään, kun ei tarvitse korjata virheitä, hoitaa reklamaatioita ja mahdollisesti selvittää tapaturmia. Hyvällä perehdyttämisellä voidaan myös pienentää vaihtuvuutta.

Kangas (2003, 7) toteaa, että suunnitelman laatimisella tuodaan toimintaan tehokkuutta ja johdonmukaisuutta. Tavoitteiden määrittäminen on osa suunnittelua. Perehdyttämisen laajuus riippuu muun muassa perehdytettävän henkilön ammattitaidosta ja työn luonteesta. Perehdytysrungosta muokataan laajuudeltaan ja sisällöltään tilanteeseen sopiva. Perehdytysohjelmasta löytyy aina käsiteltävät asiat, aikataulu sekä vastuuhenkilöt. Honkaniemen ym. (2007, 158) mukaan perehdyttäminen voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen (kuvio 3). Nämä osa-alueet tulee käsitellä Honkaniemen mukaan jokaisessa yrityksessä työtehtävistä riippumatta.



Kuvio 3. Perehdyttämisen osa-alueet (Honkaniemi ym. 2007, 158).

Viitalan (2014, 157) mukaan perehdytysohjelman tulee kattaa enemmän kuin muutamman ensimmäisen työpäivän ohjeistukset. Uusi työntekijä ei kykene omaksumaan kerralla suurta määrää tietoa, joten uusia opittavia asioita kannattaa jakaa pidemmälle aikavälille. Arthurin (1988, 292) mukaan uusi työntekijä sisäistää ensimmäisten päivien aikana vain 15 prosenttia kerrotusta tiedosta. Sen takia ei ole suositeltavaa aloittaa kuvailemalla pelkästään yrityksen sääntöjä.

Hyppänen (2013, 185) kirjoittaa, että yrityksissä on paljon hiljaista tietoa. Tällaista osaamista opitaan havainnoimalla kokeneiden työntekijöiden työntekoa. Kun opittavat asiat jaetaan pidemmälle aikavälille, uusi työntekijä kykenee omaksumaan tiedot paremmin. Opetettavista asioista tulee käytännön harjoittelun myötä osaamista.

Hietala ym. (2016, 150) lisäävät, että työntekijälle kannattaa antaa heti työn alussa kokoelma, jossa on kerrottu muun muassa loman anomisesta ja poissaolojen ilmoittamisesta. Kokoelmasta työntekijä voi etsiä tietoja ongelmatilanteesta, eikä hänen tarvitse miettiä, mistä eri paikoista tieto voisi löytyä. Näin toimimalla vähennetään virheiden kautta oppimista.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 88–89) mielestä parhaimmassa tapauksessa perehdyttäminen on tulokkaan osaamisen kehittämisen lisäksi hänen aikaisemman osaamisen hyödyntämistä. Uuden työntekijän osaamiskartoituksen mukaan voidaan suunnitella hänelle sopiva perehdytysohjelma. Kartoituksesta selviää työntekijän puutteet, jotka ovat tehtävän kannalta olennaisia ja näihin voidaan paneutua erityisemmin.

2.3.2 Perehdyttäjä

Kankaan (2003, 7) mukaan suunnitelmasta tulee löytyä myös tieto perehdyttäjistä. Työtehtävänsä hyvin osaava ihminen ei välttämättä ole hyvä perehdyttäjä. Ennen perehdyttäjäksi nimittämistä kartoitetaan hänen tietonsa, taitonsa, asenteensa ja kehittämistarpeensa. Työkokemuksen lisäksi tärkeää on muun muassa henkilön motivaatio perehdyttää ja taito opettaa. Perehdyttäjälle on järjestettävä koulutusta opettamisesta ja muista perehdyttämiseen liittyvistä asioista tarpeen vaatiessa. Österberg (2014, 118–119) on sitä mieltä, että yrityksen esittely ja kokonaisuuden hahmottaminen ovat henkilöstöasiantuntijan tehtäviä. Esimies hoitaa työtehtäviin ja -yhteisöön perehdyttämisen. Perehdyttäjän on oltava ammattitaitoinen ja hänen on haluttava toimia roolissaan.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 94–95) mielestä esimies on aina vastuussa uuden henkilön perehdyttämisestä. Varsinkin suuremmissa organisaatioissa osa tehtävistä on delegoitu jollekin toiselle taholle. Honkaniemi ym. (2007, 158–159) lisäävät, että

työntekijälle kannattaa nimetä oma henkilökohtainen perehdyttäjä. Perehdyttäjän on tunnettava työtehtävät ja työpaikan toimintatavat. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 195) mukaan perehdyttäjä on kokenut työntekijä, joka muistaa vielä millaista on aloittaa uudessa työpaikassa.

Lankisen, Miettisen ja Sipolan (2004, 84–85) mukaan perehdyttäjän ”päätehtäviin kuuluu tavoitteiden asettaminen, tulosten ja suoritusten arviointi ja palautteiden antaminen”. Hyvältä perehdyttäjältä vaaditaan taitoa kuunnella, arvioida ja antaa rakentavaa palautetta. Hänen tulee osata siirtää tietonsa, kokemuksensa ja osaamisensa perehdytettävälle.

2.3.3 Erilaiset oppimistyylit

Kangas (2003, 4–5) kirjoittaa, että perehdyttämisohjelma suunnitellaan ja toteutetaan perehdytettävän mukaan. Perusasiat uusi työntekijä voi oppia parissa päivässä, mutta työskentely itsenäisesti vaatii enemmän aikaa. Pitkältä hoitovapaalta palaava ja tilapäinen työntekijä tarvitsevat perehdyttämistä, mutta perehdytettävien asioiden lista on erilainen. Työlaitteiden vaihtumisesta aiheutuu jopa vanhoille työntekijöille perehdytettävää. Kaikki tarvitsevat perehdytystä, mutta onnistuneella perehdyttämisellä huomioidaan tarve ja tilanne.

Alhasen, Kansanahon, Ahtiaisen, Kankaan, Soinin ja Soinisen (2011, 28) mukaan ihminen oppii jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa havainnoimalla, kokeilemalla sekä palautteiden avulla. Aiemmat kokemukset ohjaavat tulevaa toimintaa. Heidän mukaansa ihmisen oppiminen on omaa luokkaansa. Nykypäivänä ollaan yksimielisiä siitä, että ihmisen oppimisikä on koko hänen elinikänsä. Uusi työntekijä oppii perehdyttäjältä työmaailman käytäntöjä ja ajattelutapoja. Työnsä lisäksi hän oppii omasta itsestään sekä tavoitteistaan, toiminnastaan, taidoistaan ja tunteistaan.

Eri tilanteet vaativat erilaista perehdyttämistä, mutta myös erilaiset perehdytettävät tarvitsevat erilaisia perehdyttämistyyliä. Kupias ja Peltola (2009, 35–36) jakavat

perehdyttämisen viiteen erilaiseen toimintakonseptiin. Pienemmissä yrityksissä perehdyttäminen tapahtuu kädestä pitäen opastaen, mutta mitä isommasta organisaatiosta on kyse, sen massatuotantomaisempaa perehdyttäminen on.

Vierihoitoperehdyttäminen. Vierihoitoperehdyttäminen on käsityömaista perehdyttämistä, jossa uusi työntekijä oppii seuraamalla toimintaa (Kupias & Peltola 2009, 36–37). Henkilölle osoitettu perehdyttäjä selittää työntekonsa ohessa yrityksestä, työtehtävästä ja -yhteisöstä. Uusi työntekijä oppii vähitellen seuraamalla toistuvaa työntekoa. Vierihoitoperehdyttäminen mahdollistaa yksilöllisen perehdyttämisen. Vaarana on perehdyttämisen huono laatu, joka voi johtua perehdyttäjän osaamisesta ja mielipiteistä.

Malliperehdyttäminen. Malliperehdyttäminen pohjautuu erilaisiin toimintamalleihin ja mallisuunnitelmiin (Kupias & Peltola 2009, 37–38). Sen tarkoituksena on yhtenäistää ja tehostaa perehdyttämistä. Tässä toimintakonseptissa on käytössä erilaisia apuvälineitä ja materiaaleja, kuten perehdyttämishjelmia. Perehdyttämisen vastuualueet on jaettu selkeästi eri toimijoiden kesken: henkilöstöosasto kertoo työsuhteesta sekä organisaatiosta ja työyksikkö hoitaa työtehtävään perehdyttämisen.

Laatuperehdyttäminen. Laatuperehdyttämisen lähtökohtana on tehdä perehdyttämisestä jatkuvasti laadukkaampaa (Kupias & Peltola 2009, 39). Vastuu laadun kehittamisestä on työyksiköillä ja -tiimeillä sekä esimiehellä ja perehdyttäjällä. Koko tiimi toimii perehdyttäjänä sekä perehdyttämisen laadun kehittäjänä. Jotta perehdyttämistä voidaan kehittää, tulee olla tarkka perehdyttämisprosessi.

Räätälöity perehdyttäminen. Henkilöstöhallinto ja yksittäiset työyksiköt jakavat perehdyttämiseen liittyvät palvelut eri moduuleihin, ja niistä rakennetaan jokaiselle yksilöllinen perehdytysohjelma (Kupias & Peltola 2009, 40–41). Räätälöity perehdyttäminen vaatii uuden työntekijän osaamisen kartoittamisen sekä perehdyttämisen tarpeen huomioinnin. Esimerkiksi esimies voi uuden työntekijän kanssa käydyn vuoropuhelun jälkeen yhdistellä eri moduuleita tarpeen mukaan. Tämän avulla perehdyttämisestä saadaan räätälöityä yksilöllinen ohjelma uudelle työntekijälle.

Dialoginen perehdyttäminen. On tilanteita, joissa työntekijä saa itse määritellä työtehtävänsä osaamisensa ja yrityksen tarpeiden mukaisesti (Kupias & Peltola 2009,

41–42). Tällaisessa tilanteessa tarvitaan dialogista perehdyttämistä. Tässä toimintakonseptissa on tarkoituksena kehittää sekä työntekijää että työnantajaa. Perehdytysohjelma laaditaan yhdessä työntekijän kanssa huomioiden yrityksen ja työyhteisön esittelyn.

2.4 Oheismateriaalit

Kangas ja Hämäläinen (2007, 7) kirjoittavat, että vaikka oheismateriaalin tekeminen on aikaa vievää, se säästää itse perehdyttämiseen tarvittavaa aikaa. Esimerkiksi pelkästään Tervetuloa taloon -oppaan avulla työntekijä voi tutustua yritykseen syvällisemmin ennen hänen ensimmäistä työpäiväänsä. Oheismateriaalin tulee sisältää päivitetyt tiedot, koska muuten uudelle työntekijälle välittyy väärää tietoa ja hän saattaa toimia työtä tehdessään väärin. Jotta varmistutaan siitä, että materiaalien tieto on ajan tasalla, tulee siihen valita henkilö, joka tarkastaa ajantasaisuuden sovituin aikavälein.

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 10) mukaan oheismateriaalin avulla tuetaan uuden työntekijän oppimista. Ensimmäisenä päivänä tulee paljon uutta asiaa, ja uusi työntekijä ei kykene sisäistämään kaikkea tietoa. Tutustumalla etukäteen joko kirjallisiin tai sähköisiin oheismateriaaleihin, hän kuulee toistetusti jo lukemansa asiat perehdyttäjältä ensimmäisinä päivinä ja ne jäävät paremmin muistiin. Tervetuloa taloon -opas tulisi jakaa jokaiselle uudelle työntekijälle. Muita oheismateriaaleja ovat muun muassa erilaiset esitteet, perehdyttämisen tarkistuslistat, manuaalit sekä koneiden käyttöohjeet. Kupiaksen ja Peltolan (2015) mukaan kasvokkain tapahtuvaa perehdyttämistä ei jättää vähemmälle huomiolle, sillä suurin osa perehdytettävistä asioista vaatii vuorovaikutteista perehdyttämistä.

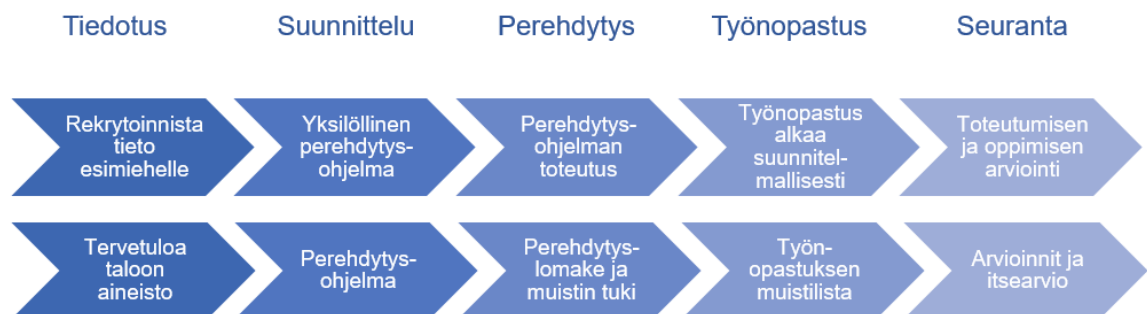
Kjelinin ja Kuusiston (2003, 211–212) mukaan oheismateriaalin tarkoituksena on saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi yritykseen sekä vähentää uudesta työpaikasta johtuvaa jännitystä. Sisällön teemojen tulee olla positiivisia, kuten yrityksen arvot ja siitä tulisi huokua työpaikan hyvä ilmapiiri. Oheismateriaalien sisältö ja tyyli luovat uudelle työntekijälle mielikuvan yrityksestä, joten perehdytysoppaan tekemiseen on hyvä panostaa.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 206–207) toteavat, että materiaalin tulee olla käytännönläheistä, helppokäyttöisiä ja niiden tulee sisältää tietoja, jotka auttavat juuri uusia työntekijöitä heidän uudessa työssään. Esimerkiksi yrityksen intranet on hyödyllinen väline uuden työntekijän perehdyttämisen tukena. Oheismateriaalin tarkoituksena ei ole korvata muuta perehdyttämistä, vaan toimia prosessia tukevana tietolähteenä esimerkiksi ajantasaisesta yritystiedosta.

2.5 Perehdyttämisprosessi

Hyppäsen (2013, 183) mukaan perehdyttämisprosessi koskee niin uutta työntekijää, esimiestä kuin koko työyhteisöäkin. Esimiehen tehtävänä on pitää huolta siitä, että yrityksestä löytyy perehdyttämisprosessi, ja että siihen on käytettävissä tarvittavasti resursseja. Moisalo (2011, 324) on kuvannut perehdyttämisprosessin prosessikuvauksena (kuvio 4). Prosessikuvauksessa rinnakkain kulkevat perehdyttämistoimi ja siihen liittyvä aineisto.

Moisalon (2011, 324) mukaan onnistuneeseen perehdyttämiseen vaaditaan kaksi pääsääntöä: toiminnan tulee olla suunnitelmallista ja laaditun suunnitelman mukaista. Prosessin kesto riippuu työnopastuksen laajuudesta. Työnopastus voidaan aloittaa päällekkäin perehdytyksen kanssa. Yhdistelemällä työnopastusta ja perehdytystä saadaan käytyä käytännön asioita sekä teoriaa samanaikaisesti. Teoriassa käsitellyt asiat voivat olla helpommin hahmotettavissa käytännön esimerkkien avulla. Perehdyttämisprosessin kulku esitetään kuviossa 4.

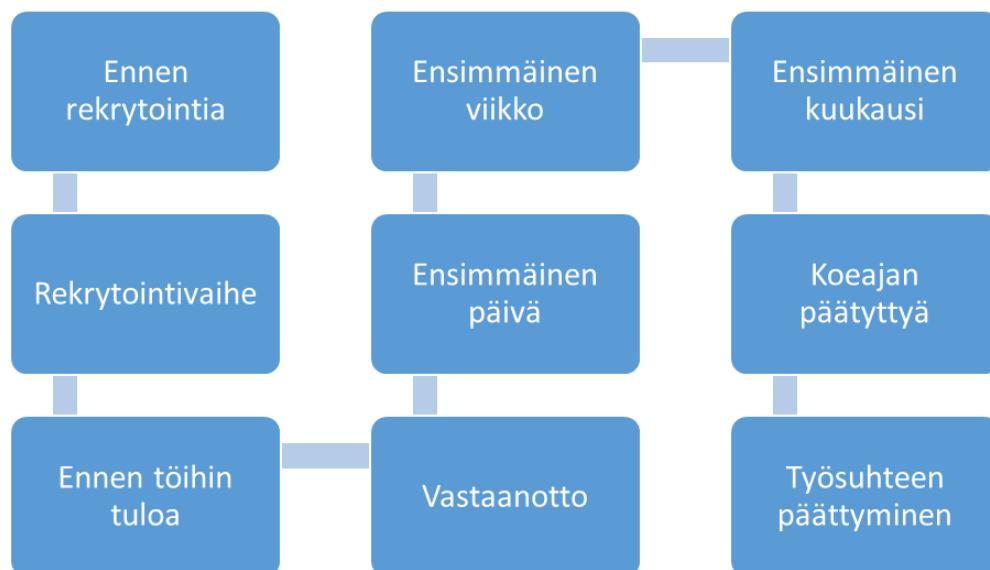


Kuvio 4. Perehdyttämisprosessin kulku (Moisalo 2011, 324).

Moisalon (2011, 325) toisen pääsäännön mukaan onnistunut perehdyttäminen tapahtuu suunnitelmaa noudattaen. Suunnitelmassa tulee huomioida tilanteet, joissa esimerkiksi perehdyttäjä on sairauslomalla. Varahenkilön täytyy osata perehdyttää uusi työntekijä samojen ohjeistusten mukaisesti kuin suunnitelman mukaisen ensisijaisen perehdyttäjän.

Hyppäsen (2013, 183–185) mukaan ennen työn alkamista esimies huolehtii siitä, että kaikki tarpeellinen on valmiina uuden työntekijän aloittaessa. Lisäksi esimies voi valmistella henkilökohtaista perehdytysopasta uudelle tulokkaalle. Perehdyttämiseen tulee varata tarpeeksi aikaa. Perehdyttäminen aloitetaan tutustumisella ja esittelemällä tärkeimmät tiedot yrityksestä. Yleisen perehdytyksen jälkeen kuvataan yksikön toimintaa, minkä jälkeen kerrotaan henkilön omista työtehtävistä. Uutta opittavaa tulee paljon, minkä vuoksi perehdytysmateriaali kannattaa antaa uudelle työntekijälle kirjallisesti.

Myös Kupias ja Peltola (2009, 102) kuvaavat perehdyttämisprosessin etenemistä prosessina kuvion 5 mukaisesti.



Kuvio 5. Perehdyttämisen vaiheet
(Kupias & Peltola 2009, 102).

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 102) mukaan perehdyttämisprosessi alkaa jo ennen työhön saapumista. Ennen rekrytoimista pohditaan tulevan työtehtävän vaatimuksia ja siihen tarvittavaa osaamista. Organisaatiossa mietitään millä perusteilla henkilö

valitaan tehtävään. Tehtävään voidaan valita joko sellainen henkilö, jolla on jo mahdollisimman paljon osaamista työtehtävään liittyen tai sellainen persoona, joka täydentää organisaation osaamista. Perehdyttämisen laajuus määräytyy osittain jo tässä vaiheessa. Rekrytointivaiheessa hakijoille selviää työtehtävä sekä organisaation vaatimukset. Haastattelujen aikana yritys selvittää uuden työntekijän osaamisen ja näkemykset. Haastattelujen avulla voidaan pohjustaa perehdyttämistä.

Kupias ja Peltola (2009, 103–104) kirjoittavat, että uuden työntekijän valinnan jälkeen aloitetaan perehdyttämisen suunnittelu. Suunnitelmaan sisällytetään perusperehdyttäminen eli työsuhteen alkuun liittyvät käytännön asiat, kuten organisaation toimintatavat sekä työtehtäviin liittyvä osaamisen kehittäminen. Uuteen työntekijään otetaan yhteyttä yleensä puhelimitse, jotta hän voi kysyä vielä epäselviä asioita. Yhteydenoton aikana perehdyttäjä voi kertoa ensimmäisestä päivästä. Hyvällä vastaanotolla tehdään uuden työntekijän olo tervetulleeksi ja odotetuksi. Vastaanottajan tulisi olla henkilölle ennestään tuttu esimerkiksi rekrytointivaiheen kautta.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 105–107) mukaan ensimmäisenä päivänä hoidetaan kiireisimmät käytännön asiat, kuten kulkuluvat ja esitellään tulokkaan työpiste ja lähimmät työkaverit. Ensimmäisen viikon aikana työntekijällä on kokonaiskuva uudesta työstään ja työyhteisöstään. Kokonaiskuvan avulla työntekijä pääsee kiinni työn tekemiseen. Ensimmäisen viikon aikana perehdyttäjä selvittää uuden työntekijän osaamisen, jotta voi täsmentää hänen henkilökohtaista perehdytysohjelmaansa. Ensimmäisen kuukauden aikana uudelta työntekijältä saattaa tulla kehitysideoita yrityksen toimintatavoista. Henkilölle järjestetään palautekeskustelu, jossa arvioidaan perehtymistä ja perehdyttämistä. Palautteen avulla organisaatio kykenee kehittämään perehdyttämistään ja työntekijä toimintaansa tarpeen vaatiessa.

Kupias ja Peltola (2009, 109) toteavat, että koeajan aikana uusi työntekijä on päässyt sisälle organisaatioon ja oppinut uuden työnsä. Hän kykenee selviytymään työtehtävistään itsenäisesti ja kokee kuuluvansa työyhteisöön. Koeaika kestää usein neljä kuukautta, joka on laissa sallittu pituus. Tämän neljän kuukauden aikana työnantaja arvioi, onko perehdyttäminen ja perehtyminen onnistunut. Ennen koeajan päättymistä työnantaja tekee päätöksen työsuhteen jatkumisesta.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 109–110) mukaan työsuhteen päättyessä työntekijälle on kertynyt paljon tietoja yrityksestä ja sen toimintatavoista. Työntekijälle kannattaa järjestää lähtökeskustelu, jossa pyydetään palautetta muun muassa perehdyttämisestä ja muista yritykseen liittyvistä asioista. Työntekijä on potentiaalinen asiakas, jonka kokemuksia ja näkemyksiä kannattaa hyödyntää yrityksen kehittämisessä.

2.6 Perehdyttämisen hyödyt

Honkaniemi ym. (2007, 154) kuvaavat perehdyttämistä kaksisuuntaisena vaiheena, josta hyötyvät sekä työnantaja että työntekijä. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14) mukaan uudesta työntekijästä saadaan hyvällä perehdyttämisellä nopeammin tuottava. Rekrytointiin ja perehdyttämiseen kulunut omaisuus alkaa maksaa nopeammin itseään takaisin tuottavan työntekijän avulla. Onnistuneella perehdyttämisellä yritys saa kilpailuetua muihin yrityksiin nähden (Kjelin & Kuusisto, 20).

Perehdyttämisen aikana työntekijän tiedot ja taidot kehittyvät. Uusien taitojensa avulla hän oppii tekemään työnsä oikein ja nopeammin. Oppimansa avulla hän kykenee toimimaan itsenäisesti mahdollisimman nopeasti. Virheiden tekeminen vähenee ja niiden korjaamiseen ei enää kulu perehdytettävän lisäksi muidenkin työaika. Kun henkilö osaa tehdä työnsä oikein, tapaturmien ja turvallisuusriskien todennäköisyys pienenee.

Ensivaikutelmalla on suuri merkitys työntekijän kannustamiseen ja rohkaisemiseen. Itsensä kokeminen tervetulleeksi kasvattaa muun muassa henkilön motivaatiota ja sitouttaa uutta työntekijää. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5). Kupias ja Peltola (2015) ovat tehneet taulukon 1 mukaisen listan perehdyttämisen hyödyistä eri osapuolien näkökulmasta.

Taulukko 1. Perehdyttämisen hyödyt
(Kupias & Peltola 2015).

Perehtyjälle	Työnantajalle	Perehdyttäjälle	Esimiehelle
Kokee itsensä tervetulleeksi ja sopeutuu työyhteisöön nopeammin	Työn tulos ja laatu paranevat	Mahdollisuus selkiyttää omaa toimintaa ja jäsentää työn tavoitteita	Antaa hyvän alun uudelle esimiesalais-suhteelle
Selkiyttää tehtävän-kuvaa ja hahmottaa kokonaisuuden	Vähentää virheitä, tapaturmia ja onnettomuuksia	Pääsee paneutumaan asioihin syvällisemmin	Mahdollisuus kehittää omia taitojaan osaamisen ohjaajana
Omaksuu työn nopeammin ja tehokkuus lisääntyy	Toiminnan sujuvuus säilyy	Oppii itsekkin uutta	Mahdollisuus ottaa puheeksi työyhteisön käytäntöjä, joita uuden työntekijän ei haluta omaksuvan
Kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille	Lisää luottamusta ja turvallisuutta	Oppii heti alussa tuntemaan uudet ihmiset	Hyvälle yhteistyö-hengelle muodostuu perusta
Sitouttaa, motivoi ja lisää työhyvinvointia	Tekee perehtyjästä nopeammin täysivaltaisen ja tehokkaan jäsenen	Omat työskentely-käytännöt päivittyvät	
Kynnys kysyä ja neuvoa madaltuu	Pienentää vaihtuvuutta		

Kjelin ja Kuusisto (2003, 20–21) kirjoittavat, että epäonnistunut perehdyttäminen johtaa virheisiin ja reklamaatioihin. Näitä välittömiä kustannuksia pahempaa on kuitenkin mahdollisuus menettää asiakas ja yrityksen imagon vahingoittuminen. Kupiaksen ja Peltolan (2015) mukaan perehdyttämisvaiheessa laiminlyöty aika kosta- tuu siinä vaiheessa, kun henkilö tarvitsee pidemmän aikaa tullakseen tehokkaaksi ja tuottavaksi työntekijäksi. Huono perehdyttäminen voi myös johtaa työntekijän no- peaan irtisanoutumiseen, joka voi johtaa koko rekrytointi- ja perehdytysprosessin uudelleen läpikäyntiin.

2.7 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen seurannalla varmistetaan, että opetettu asia on myös opittu. Seurannan apuna voidaan käyttää tarkistus- ja muistilistoja sekä seuranta- ja arviointikeskusteluja. Tarkistus- ja muistilistojen avulla varmistetaan, että jokainen opetettava asia käydään läpi. Keskustelemalla kummallakin osapuolella on mahdollisuus antaa palautetta. Niin sanottujen tietotestien avulla voidaan varmistaa, että työntekijä on lukenut hänelle annetut materiaalit. Materiaalit saattavat sisältää esimerkiksi työturvallisuuteen liittyviä asioita, jotka jokaisen työntekijän on hyvä tietää. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17–18.) Kjelín ja Kuusisto (2003, 245) korostavat, että uuden työntekijän perehdyttämistä ja sen toteutumista seurataan samalla, kun sitä toteutetaan.

Kjelínin ja Kuusiston (2003, 245) mukaan perehdyttämisen arvioinnilla ei arvioida pelkästään työntekijän perehtymistä. Sen lisäksi arvioidaan yrityksen perehdyttämishjelman toimivuutta. Hyppäsen (2013, 187) mukaan esimiehen kannattaa keskustella työntekijän kanssa perehdytyksen onnistumisesta ennen perehdytysvaiheen päättymistä. Työntekijä voi arvioida onnistumista perehdytys suunnitelmaa apuna käyttäen. Suunnitelman läpikäyminen tässä vaiheessa perehdyttämistä saat- taa herättää työntekijässä kysymyksiä, joihin on hyvä saada vastauksia. Kupias ja Peltola (2015) kirjoittavat, että tavoitteiden saavuttamista on helpompi arvioida, jos ennen perehdyttämistä on asetettu tarkat tavoitteet.

Honkaniemen ym. (2007, 162) mielestä esimiehen ja työntekijän tulee käydä palau- tekeskustelu muutaman kuukauden kuluttua työn alkamisesta. Keskustelun ajan- kohta tulee varata hyvissä ajoin ja sille tulee varata riittävästi aikaa. Keskustelun aikana esimies selvittää täyttikö yritys työntekijän odotukset ja tavoitteet. Esimie- hellä on mahdollisuus tuoda esille myös omia odotuksiaan. Yritykset hyödyntävät usein lain mahdollistamaa neljän kuukauden koeaikaa. Mikäli työntekijä ei täytä yri- tyksen asettamia vaatimuksia, on helpompaa ja oikeudenmukaisempaa purkaa työ- suhde koeajalla. (Honkaniemi ym. 2007, 163).

2.8 Perehdyttämisen kehittäminen

Kjelin ja Kuusisto (2003, 250) korostavat, että perehdyttämisessä on kyse oikean tasapainon löytämisestä eri tekijöiden kesken. Henkilöstötoimen tehtävänä on vastata perehdyttämisprosessin toimivuudesta ja sen kehittämisestä. He pitävät huolen siitä, että koko perehdyttämisen toimintamalli on ajantasainen. Perehdyttäminen on tärkeä prosessi uuden työntekijän uran alussa. Henkilöstötoimi varmistaa, että jokainen perehdyttäjä ymmärtää perehdyttämisen tärkeyden. He huolehtivat myös siitä, että perehdyttäjät ovat tarpeeksi koulutettuja työhönsä. (Kjelin & Kuusisto, 194–195.)

Kangas ja Hämäläinen (2007, 25) korostavat, että perehdyttämisen kehittämiseksi tulee olla tietoinen nykytilanteesta. Lähtötilanteen selvittelemisessä pohditaan, mitkä asiat ovat jo kunnossa ja mitkä vaativat kehittämistä. Jokaisen näkökulma on hyvä tuoda esiin lähtötilannetta kartoittaessa. Eri näkökulmia ja mielipiteitä omaavat muun muassa esimies, perehdyttäjä ja perehdytettävät. Huomioimalla useiden ihmisten näkemyksiä toimintaa saadaan kehitettyä mahdollisimman kattavaksi. Kun lähtötilanne on selvitetty, asetetaan tavoitteita. Kehittämistarve ilmenee, mikäli nykytilanne on heikompia kuin asetetut tavoitteet.

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 25–26) mukaan kehittämistarpeita saattaa olla useita, mutta niiden kehittäminen kannattaa aloittaa tärkeysjärjestyksessä ongelma kerrallaan. Kehittämishjelman tekemiseen valitaan työryhmä, joka suunnittelee ja toteuttaa ohjelman. Kehittämishjelmaan sisällytetään seurannan suunnittelemisen. Seurannan avulla voidaan helposti havaita ja tarttua ilmenneisiin epäkohtiin. Ohjelman valmistuttua sen onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen arvioidaan.

2.9 Lainsäädäntö

Kupias ja Peltola (2015) korostavat, että perehdyttäminen on lakisääteistä. Suomen lainsäädäntö sisältää paljon perehdyttämistä koskevia suoria määräyksiä ja viittauksia. Erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta käsittelevät perehdyttämistä. Lainsäädännöllä on huomioitu työnantajan vastuu opastaa työntekijä työhönsä (Kupias & Peltola 2009, 20). Vaikka laki velvoittaa työnantajaa

perehdyttämään työntekijänsä, se jätetään yleensä vähemmälle huomiolle. Työhön perehdytetään yleensä vasta tarpeen vaatiessa (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Kupiaksen ja Peltolan (2015) mukaan perehdyttämisellä taataan työstä suoriutuminen turvallisesti.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 20–21, 27) mukaan lainsäädännössä on määritetty vähimmäisvaatimukset, joita yritysten tulee noudattaa. Oletuksena on, että työnantaja tietää velvollisuutensa ja vastuunsa sekä noudattaa niitä. Monilla aloilla työehtosopimukset täydentävät lain määräyksiä. Työntekijän oikeuksia ei kuitenkaan voi heikentää, ellei laissa ole sitä erikseen mainittu. Työsuojeluviranomaiset, työpaikan johto ja henkilöstöammattilaiset sekä viime kädessä esimies valvovat lainsäädännön noudattamista. Lakien noudattamatta jättämisellä saattaa olla suuria negatiivisia vaikutuksia yritykselle. Se voi aiheuttaa muun muassa erilaisia vahinkoja ja mahdollisesti jopa työntekijän menettämisen. Lain noudattamisella on myönteinen vaikutus kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja menestymiseen.

2.9.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslain (L 26.1.2001/55) 2 luvun 1 §:ssä säädetään seuraavasti:

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.

Edellä mainittu lainaus on työsopimuslain yleisvelvoite, joka koskee muitakin kuin uusia työntekijöitä. Tämän lisäksi työsopimuslaissa käsitellään irtisanomista ammattitaidon puutteen vuoksi. Työnantajalla tulee olla irtisanomisperuste työsopimuksen irtisanomiselle tai purkamiselle. Hänellä on oikeus irtisanoa työntekijä puutteelliseen ammattitaitoon vedoten. Työnantajan tulee selvittää rekrytointivaiheessa työntekijän ammattitaito. Mikäli työnantaja on tiennyt tai hänen olisi pitänyt tietää palkatun työntekijän ammattitaidossa oleva puute, sitä ei voi käyttää irtisanomisperusteena. Irtisanomisperustetta arvioitaessa otetaan huomioon sekä työntekijän mahdollisuus

parantaa ammattitaitoaan, että hänen pyrkimys kehittää sitä. (Kupias & Peltola 2009, 21–22.)

2.9.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain (L 23.8.2002/738) 2 luvun 14 §:n mukaan

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisuus työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Hietalan ym. (2016, 180) mukaan työnantaja on velvollinen antamaan opetusta ja ohjausta muun muassa työtapaturman välttämiseksi. Opetuksen ja ohjauksen laajuus riippuu työn luonteesta ja työoloista sekä työntekijän ammattitaidosta ja työkokemuksesta. Opetusta ja ohjausta tarvitaan myös uusien koneiden ja laitteiden toimintaan liittyen sekä niiden turvallisuusmääräyksien käsittelyyn. Mikäli työtapaturman sattuessa katsotaan, ettei perehdyttäminen ole ollut riittävää, työnantaja voidaan tuomita maksamaan vahingonkorvausta. Kupias ja Peltola (2009, 23) lisäävät, että työnantajalla on velvollisuus varmistaa kokeneenkin työntekijän ammatillinen osaaminen perehdyttämisen yhteydessä.

Myös Kangas ja Hämäläinen (2007, 22) toteavat, että työnopastukseen tulisi sisällyttää myös työturvallisuuden hallintaa. Esimerkiksi koneiden turvallinen käyttö, työasennot sekä vaativat asiakastilanteet ovat sellaisia asioita, joita tulisi käsitellä työnopastuksen aikana. Kangas ja Hämäläinen (s. 23) ovat kirjoittaneet muistilistan, joka koostuu kassamyyjille opastettavista työturvallisuusasioista. Muistilistan mukaan kassamyyjälle tulee opastaa muun muassa työtuolin säätäminen, työasennot ja -liikkeet, häiriötilanteissa toimiminen, hälytysjärjestelmät sekä hätäpoistumistiet.

2.9.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Lain yhteistoiminnasta yrityksissä (L 30.3.2007/334) 1 luvun 1 §:n mukaan lain tarkoituksena on edistää yrityksen ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta, tiedottamista sekä työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksissä tehtäviin päätöksiin, joilla on vaikutusta heidän työhönsä, työoloihinsa tai asemaansa yrityksessä. Laissa yhteistoiminnasta yrityksissä (L 30.3.2007/334) 4 luvun 15 §:ssä säädetään, että ”yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä työhöntulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot”. Kupiaksen ja Peltolan (2015) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että yrityksessä kaikkien on tiedettävä, miten perehdyttäminen hoidetaan.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 25–26) mukaan on tärkeää tehdä perehdyttämisen järjestelyt näkyviksi. Työntekijöiden tulee tietää, miten koulutusta ja opastusta järjestetään työtehtävien vaihtuessa ja työmenetelmien muuttuessa tai kehittyessä. Annettavan koulutuksen ja opastuksen tarve sekä järjestelyt käydään yhdessä läpi yrityksessä, jotta voidaan vähentää epävarmuutta muutosten tapahtuessa. Avoin tiedottaminen ja keskustelu lisäävät luottamusta koko työyhteisössä.

2.9.4 Muut lait

Laki nuorista työntekijöistä. Lakia nuorista työntekijöistä (19.11.1993/998) ”sovelletaan työhön, jota alle 18-vuotias henkilö (nuori työntekijä) tekee työ- tai virkasuhteessa”. Lain 3 luvussa 10 §:ssä säädetään, että

työnantajan on huolehdittava, että nuori työntekijä, jolla ei ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta, saa opetusta ja ohjausta työhönsä sekä työolojen, ikänsä ja muiden ominaisuuksiensa edellyttämää henkilökohtaista opastusta työssä niin, että hän välttyy aiheuttamasta vaaraa itselleen tai muille.

Asetuksessa nuorten työntekijäin suojelusta (A 27.6.1986/508) 5 §:ssä tarkennetaan, että työntekijän tulee saada tarpeellisesti perehdytystä

- 1) työpaikan olosuhteisiin, työn oikeaan suorittamiseen ja työhön mahdollisesti liittyviin terveysvaaroihin ja niiden torjuntaan;
- 2) koneiden ja laitteiden ja kemiallisten tuotteiden toimintatapaan ja niistä johtuviin menetelmiin;
- 3) menettelytapoihin, joita on noudatettava tuotantotoiminnan aloituksessa ja lopetuksessa, koneiden puhdistuksessa, säädössä, huollossa ja korjauksessa sekä tuotantotoiminnan tavanomaisissa häiriötilanteissa samoin kuin koneiden ja laitteiden vioittuessa; sekä
- 4) nuoren työntekijäin työssään käyttämien koneiden ja laitteiden ja kemiallisten tuotteiden turvallisuusmääräyksiin samoin kuin työsuojelua koskevien säännösten mukaan työpaikalla noudatettavana oleviin menettelytapoihin ja varotoimenpiteisiin ja ensiapuohjeisiin.

Työehtosopimukset. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 26) mukaan työehtosopimuksissa perehdyttäminen mainitaan usein erityisesti palkkaan liittyvissä pykälissä. K-citymarketissa noudatetaan kaupan alan työehtosopimusta. Palvelualojen ammattiliiton kaupan alan työehtosopimuksen (1.5.2014–31.1.2017, 73) ainoa lisäys perehdyttämiseen liittyen on maininta henkilöstä, jonka tehtävänä on perehdyttää uusia työntekijöitä. Työehtosopimuksen mukaan henkilön tulee olla ennalta määrätty ja ammattitaitoinen. Hänellä tulee myös olla riittävästi aikaa perehdyttämisen suorittamiseen.

3 Toimintaympäristö

Tässä luvussa esitellään tarkemmin toimeksiantajan toiminnan takana vahvasti vaikuttava Kesko sekä itse toimeksiantaja K-citymarket Seinäjoki Jouppi. Kassamyynnin työ vaatii muun muassa monitaitoisuutta sekä asiakaspalveluallttiutta. Kassamyynnin työnkuvasta kerrotaan enemmän Keskon ja K-citymarket Seinäjoki Joupin esittelyn jälkeen. Keskon arvot ja toimintaperiaatteet toimivat ohjeistuksena koko K-ryhmälle, ja siten ne ovat suoraan myös K-citymarketin arvoja ja toimintaperiaatteita.

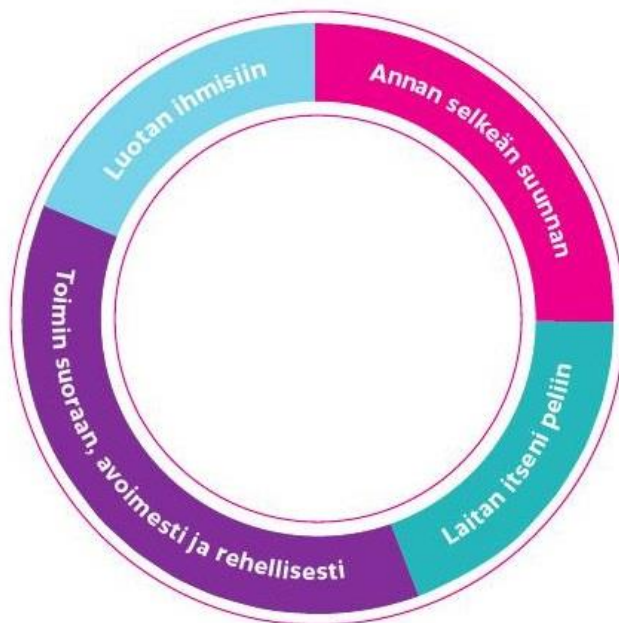
Päivittäistavarakaupan tehtävänä on muun muassa luoda asiakaskuntansa tarpeiden mukainen valikoima, kehittää elintarvikeketjun tehokkuutta ja tuottavuutta, valvoa ikärajavaivottavien tuotteiden myyntiä sekä turvata työllisyyttä (Päivittäistavarakaupan tehtävät, [viitattu 21.11.2016]). Hypermarket on toiminnaltaan pääosin itsepalvelumyymälä. Siellä myydään monen alan tavaroita, joista elintarvikkeiden osuus on alle puolet kokonaispinta-alasta. Hypermarketissa myynti painottuu päivittäistavaroihin. Sen myyntipinta-ala on yli 2 500 m² ja se sijaitsee yleensä liikenteellisesti helposti saavutettavissa paikoissa. (Myymälytyypit, [viitattu 21.11.2016].)

3.1 Kesko

Kesko on perustettu vuonna 1940, kun Savo-Karjalan Tukkuuikie, Keski-Suomen Tukkuuikauppa Oy, Kauppiuitten Oy ja Maakauppiuitten Oy yhdistyivät (Historia 2016). K-ryhmä muodostuu Keskosta ja K-kauppiuista. K-ryhmä on Pohjois-Euroopan kolmanneksi suurin vähittäiskauppias. Toiminta jakautuu päivittäistavarakauppaan, rakentamisen ja talotekniikan kauppaan sekä autokauppaan. K-ryhmällä on yli 1 500 kauppaa yhdeksässä maassa, Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuaassa, Puolassa, Venäjällä sekä Valko-Venäjällä. Se työllistää noin 45 000 henkilöä, joista noin 17 000 henkilöä työskentelee K-kaupoissa ja 28 000 Keskolla (Kesko lyhyesti 2016). K-ryhmä on noin 33 %:n markkinaosuudellaan toiseksi suurin toimija Suomen päivittäistavarakaupassa (Päivittäistavarakauppa 2016). Keskon tilinpäätöstiedotteen (2016) mukaan konsernin liikevaihto oli 8 679 miljoonaa euroa.

Keskon arvo, visio, missio sekä toimintaperiaatteet näkyvät kaikissa K-ryhmän kaupoissa. Arvo, ”asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme”, on se tekijä, jolla Kesko haluaa erottautua kilpailijoistaan. Tämä on mahdollista Keskon ja K-kauppojen entistä vahvemmalla yhteistyöllä, jonka myötä se voi tarjota entistä paremmat palvelut sekä toimia tehokkaasti. Keskon visio on olla asiakkaan valinta ja kaupan laatujohtaja Euroopassa ja missio on luoda vastuullisesti hyvinvointia sen kaikille sidosryhmille ja koko yhteiskunnalle. Arvon pohjalta on kehitetty K-ryhmän toimintaperiaatteet (Strategia, arvo, visio ja missio 2016).

Alla olevassa kuviossa (kuvio 6) on Keskon toimintaperiaatteet: ”Toimin suoraan, avoimesti ja rehellisesti, annan selkeän suunnan, laitan itseni peliin sekä luotan ihmisiin”. Nämä neljä periaatetta toimivat ohjeistuksena kaikelle K-ryhmän toiminnalle. Kesko edellyttää samoja toimintaperiaatteita myös yhteistyökumppaneiltaan (Odotukset työntekijöillemme 2016). Vuoden 2016 Maailman 100 vastuullisinta yritystä -listalla Kesko on sijoittunut sijalle 15. Samalla se on valittu kaupan alan yrityksistä vastuullisimmaksi. (100 Most Sustainable Corporations in the World 2016.)



Kuvio 6. Keskon toimintaperiaatteet
(Odotukset työntekijöillemme 2016).

K-kauppiasyrittäjät toimivat kaikissa K-ryhmän ruoka-, rauta- ja maatalouskaupoissa Suomessa. He muodostavat kauppansa valikoiman asiakkaidensa tarpeiden mukaisesti, hyödyntäen lähiruokaa. K-kauppiat ovat yksi Keskon kilpailueduista.

Kauppiasliiketoimintamallilla kauppias kykenee reagoimaan nopeasti sekä tehokkaasti asiakaskuntansa tarpeisiin. (Asiakas kaikessa mitä teemme 2015.)

3.2 K-citymarket Seinäjoki Jouppi

K-citymarket. K-citymarket on hypermarket-ketju, johon kuuluu tällä hetkellä 81 tavarataloa 54 paikkakunnalla. K-citymarket-kaupat koostuvat käyttötavara- ja elintarvikekaupasta. Käyttötavarasta vastaa K-citymarket Oy. Jokaisessa yksikössä on tavaratalojohtaja, joka johtaa käyttötavaran ja kassaosaston toimintaa. Käyttötavara muodostuu kolmesta osastosta: pukeutumisesta, kodista ja vapaa-ajasta. Elintarvikkeista vastaa itsenäinen K-kauppiasyrittäjä. Ensimmäinen K-citymarket avattiin Lahden Paavolaan vuonna 1971. K-citymarketin asiakaslupaus on olla ”Tuoreesti paras”. (Työssä K-citymarketissa -opas.)

K-citymarket Seinäjoki Jouppi. K-citymarket Seinäjoki Jouppi on avattu maaliskuussa 1993. Tavaratalossa toimii elintarvikepuolen kauppiaina Jari-Matti Suominen ja käyttötavarapuolen tavaratalojohtajana Kari Kiviluoma. Työntekijöitä käyttötavarapuolella on noin 60 henkilöä. Käyttötavarapuolen liikevaihto vaihtelee tilikauttain 10-15 miljoonan euron välillä.

Kaikki K-citymarket-ketjun tavaratalot uudistuvat vuoden 2018 loppuun mennessä. K-citymarket Seinäjoki Jouppi on yksi ensimmäisistä remontoituista tavarataloista. Uudistuksissa on hyödynnetty asiakaspalautteita ja -tietoja, joiden avulla tavaratalot vastaavat paremmin oman asiakaskuntansa tarpeita valikoimaltaan ja palveluiltaan. K-citymarket Seinäjoki Joupin remontin tavoitteena on helpottaa asiointia ja kehittää valikoimaa asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi. (K-citymarket Jouppi uudistui 2016.)

3.3 Kassamyynnin työ

Hypermarketit ovat pääosin itsepalveluperiaatteella toimivia myymälöitä (Myymälätyypit, [viitattu 22.10.2016]). Kassapalvelulla on ostokäynnin onnistumisen kannalta ratkaisevan tärkeä merkitys, sillä asiakas ei välttämättä ostokäyntinsä aikana tapaa

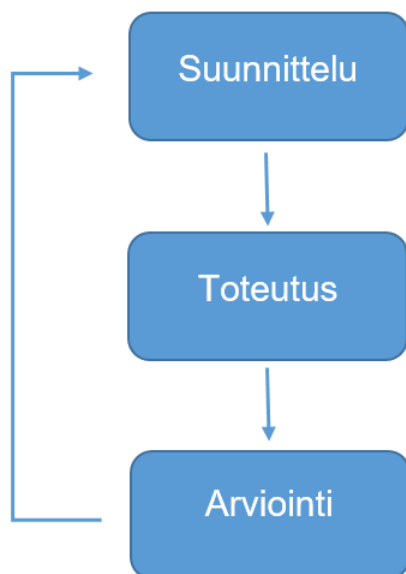
henkilökohtaisesti muita kaupan työntekijöitä. Kassamyyjältä vaaditaan paineensietokyvyn ja asiakaspalveluhenkisyyden lisäksi muun muassa tehokkuutta ja tarkkuutta (K-citymarket, [viitattu 22.10.2016]).

Kassamyyjän työtehtäviin kuuluu normaalin ostotapahtuman eli asiakkaan vastaanottamisen, tuotteiden rekisteröimisen koneelle, laskutuksen ja lopputervehdysten lisäksi muun muassa lain velvoittama ikärajavaltavien tuotteiden omavalvonta. Jokainen asiakaskohtaaminen on erilainen ja kassamyyjän tulee osata hoitaa myös vaara- ja häiriötilanteita. Kassamyyjältä ei vaadita tarkempaa tuotetietämystä, mutta tuotteiden sijainti kaupassa täytyy tietää. Kassamyyjän työajat ovat vaihtelevia. Kauppojen aukioloaikojen vapautuksen myötä kaupat voivat olla auki vuoden jokaisena päivänä kellon ympäri.

4 Perehdytysoppaan syntyprosessi

Toiminnallinen opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta: toiminnallisesta osuudesta eli produktista sekä prosessin dokumentoinnista ja arvioinnista tutkimusviestinnän keinoin eli opinnäytetyöraportista. Tämän opinnäytetyön toiminnallisena osuutena on perehdytysoppaan luominen. Perehdytysoppaan syntyprosessi on kuvattu tässä luvussa.

Kehittämistyötä voidaan kuvata prosessina. Alla esitetyn kuvion 7 mukainen ohjeistus prosessin kulusta on taustalla tämän luvun jäsentelyssä. Ensimmäisessä osassa kerrotaan perehdytyksen lähtökohdista yrityksessä ja kehittämistyön tavoitteista. Tämän jälkeen käydään läpi perehdytysoppaan suunnittelu, toteutus ja sen päivittämiseen liittyvät asiat. Lisäksi tässä luvussa käsitellään perehdytysoppaan rakennetta ja viimeisessä osassa arvioidaan perehdytysoppaan syntyprosessia.



Kuvio 7. Kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 23).

4.1 Lähtökohdat ja tavoitteet

Perehdytykseen liittyviä materiaaleja yrityksestä löytyy paljon. Materiaalit saattavat olla yksittäisiä Keskolta tulleita ohjeistuksia, joita ei ole liitetty osaksi suurempaa ko-

konaisuutta. Vanhoista perehdytykseen käytetyistä materiaaleista löytyy päivittämättöä tietoa, joten niitä ei voi sellaisenaan käyttää. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole antaa uudelle työntekijälle kirjallista materiaalia perehdytyksen tueksi.

Yritys kokee, että hyvällä perehdyttämällä voidaan taata henkilöstön työviihtyvyys ja parantaa työntekijöiden tehokkuutta. Panostamalla jokaisen yksilölliseen perehdytykseen saadaan uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja helpotetaan hänen oppimistaan. Yrityksen uudet työntekijät ovat suurimmaksi osaksi nuoria ja työharjoittelijoita. Perehdytyksellä halutaan antaa nuorille ja työharjoittelijoille positiivinen kuva yrityksestä.

Tavoitteena on, että opinnäytetyön produktina toimiva perehdytysopas voidaan jakaa kirjallisena uusille työntekijöille ennen ensimmäistä työpäivää. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijä kykenee tutustumaan yritykseen ja sen toimintatapoihin etukäteen. Työn alussa tapahtuvalla perehdytyksellä kerrataan perehdytysoppaassa olevat asiat. Näin uutta tietoa ei tule ensimmäisten päivien aikana liikaa, jolloin työntekijä kykenee sisäistämään tärkeimmät tiedot.

Tärkeänä tavoitteena yritys kokee myös sen, että perehdyttämisen avulla saadaan alusta alkaen uusien työntekijöiden työviihtyvyys kuntoon. Yritys haluaa, että henkilöstö kokee sen välittävän heistä. Heille halutaan antaa riittävä opastus ja ohjeistus työtehtäviin ja -ympäristöön. Näiden avulla uusi työntekijä kykenee nopeammin itsenäiseen työhön ja kokee olevansa työyhteisön jäsen. Lisäksi onnistuneella perehdyttämällä sitoutetaan uusia työntekijöitä.

4.2 Suunnittelu

Perehdytysoppaan suunnittelu aloitettiin perehtymällä perehdytysoppaiden sisältöön, laadintaan ja käyttöön yleisesti. Erilaisten käytössä olleiden materiaalien avulla saatiin syvennettyä kirjoittajan tietämystä aiheesta. Materiaalit antoivat mielikuvan siitä, millaisia kokonaisuuksia ja asioita perehdytysoppaaseen tulisi sisällyttää. Tutustumisvaiheessa tutkittuja materiaaleja olivat yrityksen omat perehdytysmateriaalit, aikaisemmat perehdyttämistä tehdyt opinnäytetyöt sekä perehdyttämiseen liittyvät ammattikirjat.

Materiaalien hankkiminen ja niiden tutkiminen teoreettista viitekehystä varten selvensivät niitä seikkoja, joita perehdytettävän on helpompi tutkia perehdyttämisoppaasta itsenäisesti ennen perehdytystä. Tietoa tulee ensimmäisten päivien aikana paljon, eikä uusi työntekijä kykene omaksumaan kaikkea tarjolla olevaa tietoa. Teoreettisen viitekehysten valmistuttua perehdytysoppaan aihekokonaisuudet olivat jo hahmottuneet.

Yksi tutkituista materiaaleista oli aikaisemmin perehdyttämisestä tehdyt opinnäytetyöt. Näissä opinnäytetöissä produktina oli myös erilaiset oppaat. Erilaisten opasten vertaileminen ja hyvien puolien etsiminen olivat tärkeä osa suunnittelua. Oppaita tutkiessa selkiytyi, millainen on hyvä opas ja miten se on rakennettu. Perehdytysoppaan tulee sisältää kaikki uudelle työntekijälle tarpeellinen tieto, mutta liian paksu opas voi jäädä helposti lukematta. Tiedot tulee esittää mahdollisimman yksinkertaisesti siten, että työntekijän kykenee sisäistämään kerralla enemmän tietoa.

Perehdytysoppaan sisältöä oli helppoa alkaa suunnitella yrityksestä valmiiksi saatujen materiaalien pohjalta. Suunnittelusta teki luontevaa myös kirjoittajan omakohtainen kokemus yritykseen perehdyttämisestä. Suunnitteluvaiheessa otettiin lisäksi huomioon Keskolta tulleet vaatimukset perehdyttämisestä tytäryhtiölleen K-citymarket Oy:lle.

Kesko antaa pääsuunnat perehdytyksestä, mutta tämän lisäksi jokaisella K-citymarketilla on omia talokohtaisia asioita, jotka tulee huomioida perehdyttämisessä. Keskolta tulleet ohjeistukset pakollisista perehdytettävistä asioista helpottivat perehdytysoppaan sisällön suunnittelua. Osa asioista olivat sellaisia, jotka haluttiin sisällyttää suullisen perehdyttämisen lisäksi myös kirjalliseen materiaaliin.

Suunnitteluvaiheessa kartoitettiin myös toimeksiantajan toiveita perehdytysoppaan sisällön suhteen. Tärkeää perehdytysoppaan suunnittelussa ja kirjoittamisessa on kirjoittajan oma kokemus yrityksen perehdyttämisestä. Kokemuksen avulla kyetään paremmin hahmottamaan, minkälaisia asioita uuden työntekijän tarvitsee tietää ja mitkä asiat liittyvät hänen työtehtäviinsä ja -ympäristöönsä.

4.3 Toteutus

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön produkti on K-citymarket Oy Seinäjoki Joupin uusille kassamyymäljille tarkoitettu perehdytysopas. Perehdytysopasta ei julkaista kokonaisuudessaan, sillä se sisältää yrityksen luottamuksellista tietoa. Liitteenä löytyy perehdytysoppaasta sisällysluettelo. Jotta lukija saisi paremman kuvan perehdytysoppaan sisällöstä, perehdytysoppaan rakenteesta kertovassa luvussa 4.6 kerrotaan hieman tarkemmin oppaan sisällöstä. Kokonaisuudessaan perehdytysoppaasta tuli 32-sivuinen, jonka liitteenä on lisäksi tarkistuslista.

Perehdytysoppaan toteuttaminen alkoi suunnittelun ja teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisen jälkeen. Edellä mainittujen kohtien jälkeen tietämystä oli karttunut enemmän, ja sen takia perehdytysoppaan sisältöä pystyi hahmottelemaan varmemmin ottein. Sisältöä kirjoittaessa huomioitiin kirjallisista materiaaleista saatu tieto perehdyttämisestä, yrityksen omat materiaalit, kirjoittajan omat kokemukset sekä työnantajan toiveet.

Perehdytysoppaan kirjoittaminen alkoi sisällysluettelon hahmottamisesta. Ensimmäinen versio sisällysluettelosta lähetettiin yrityksen tavaratalojohtajan kommentoitavaksi. Tavaratalojohtajan mielestä sisällysluettelo oli paria lisäystä lukuun ottamatta valmis. Valmiin rungon pohjalta oli sujuvampaa aloittaa keräämään ja kirjoittamaan valmiista materiaaleista löytynyttä tietoa esimerkiksi yrityksestä. Yrityksessä valmiina olevia materiaaleja hyödynnettiin mahdollisuuksien mukaan perehdytysoppaan laatimisessa. Osassa materiaaleista oli kuitenkin vanhentunutta tietoa, joten niitä tuli päivittää uuteen perehdytysoppaaseen.

Perehdytysopasta kirjoittaessa tuli huomioida lisäksi tekstin muotoilu. Tässä opinnäytetyössä produkti on perehdytysopas uudelle henkilökunnalle, joten tekstissä tulee puhutella käyttäjäryhmää heille sopivalla tavalla. Uusi työntekijä saa paljon tietoa ensimmäisten päivien aikana, joten asioiden esittämisen yksinkertaistamiseksi perehdytysoppaasta tehtiin mahdollisimman selkeä ja helppolukuinen. Ylimääräiset tiedot pyrittiin jättämään pois, jotta lukija löytäisi perehdytysoppaasta tärkeimmät tiedot ja sisäistäisi ne paremmin. Perehdytysoppaassa on nostettu tärkeitä tietoja laatikoihin, jotta ne kiinnittäisivät enemmän huomiota ja jäisivät paremmin uuden työntekijän mieleen.

Vilkkä ja Airaksinen (2003, 53) kirjoittavat, että toimeksiantaja saattaa haluta yrityksen värimaailman ja logon näkyvän produktissa. Perehdytysoppaasta haluttiin tehdä toimeksiantajan näköinen, joten siinä tuotiin esille toimeksiantajan visuaalinen ilme. Perehdytysoppaan kansilehteen lisättiin kuva yrityksen henkilökunnasta. Myös yrityksen logo ja värimaailma näkyvät perehdytysoppaan sivuilla.

Perehdytysoppaan avulla uusi työntekijä voi tutustua itse yrityksen lisäksi muun muassa työsuhteeseen ja toimintatapoihin, kuten työpukeutumiseen ja pelisääntöihin. Yrityksellä on käytössään pilvipohjainen ohjelmisto Dream Broker, jonka avulla he voivat näyttää videoiden muodossa kassajärjestelmän eri toimintoja. Tämän vuoksi työnopastus päätettiin jättää kokonaan pois perehdytysoppaasta.

Kirjallisen materiaalin tarkoituksena ei ole korvata perehdyttämistä tai työhön opastamista, vaan auttaa työntekijää löytämään vastaukset itseään askarruttaviin kysymyksiin. Paras mahdollinen hyöty perehdytysoppaasta saadaan silloin, kun se annetaan työntekijälle jo ennen työn virallista aloittamista. Työntekijä kykenee tutustumaan siihen etukäteen ja perehdytystä järjestettäessä asiat kertautuvat suullisesti kerrottuna. Perehdytysoppaasta löytyy hyödyllistä tietoa niin uusille kuin kokeneillekin työntekijöille. Kokeneemmat työntekijät löytävät sieltä tarpeen tullen tietoja muun muassa vuosilomiin ja työterveyshuoltoon liittyen. Kokeneemman työntekijän on myös mahdollista kerrata turvallisuusasioita perehdytysoppaasta.

4.4 Perehdytysoppaan päivittäminen

Perehdyttämismateriaalien tekeminen on aikaa vievää. Materiaalien huolellinen valmistelu kuitenkin säästää perehdyttämiseen käytettyä aikaa. Uusi työntekijä voi lukea materiaalin jo ennen työnsä alkamista ja kerrata niitä itsenäisesti myöhemmin. Materiaaleja suunniteltaessa ja tehdessä tulee sopia, kuka jatkossa päivittää niitä ja miten usein. Perehdytysopas on sähköisessä muodossa, jotta sen päivittäminen olisi helpompaa. Toimeksiantajalle tehtyä perehtymisopasta päivittää tavaratalojohtaja silloin, kun sieltä löytyviin tietoihin tapahtuu muutoksia.

Perehdytysoppaan toimivuutta ei ehditty opinnäytetyöprosessin aikana testaamaan käytännössä. Kun perehdytysopas otetaan käyttöön yrityksessä, siitä tulisi pyytää

palautetta uusilta työntekijöiltä. Perehdytettävältä voidaan kysyä muun muassa, oliko tietoa tarpeeksi tai liikaa ja tuliko eteen kysymyksiä, joihin olisi kaivattu vastauksia perehdytysoppaasta. Mikäli palautteen mukaan ilmenee epäkohtia, niitä olisi hyvä päivittää heti niiden ilmetessä.

4.5 Perehdytysoppaan rakenne

Tässä kappaleessa kerrotaan pintapuolisesti perehdytysoppaan rakenteesta ja sisällöstä. Perehdytysopasta ei kokonaisuudessaan julkaista, eikä sisällöstä kerrota syvällisesti, sillä se sisältää yrityksen sisäisiä ja luottamuksellisia tietoja. Tarkoituksena on kuitenkin hahmottaa lukijalle, minkälaisia asioita perehdytysopas sisältää. Opinnäytetyöraportin liitteeksi on laitettu perehdytysoppaan sisällysluettelo (liite 1).

Perehdytysopas alkaa kansilehdellä, jossa on yrityksen nimi, kuva yrityksen henkilökunnasta sekä oppaan nimi. Seuraavana on sisällysluettelo, josta lukija havaitsee ensimmäisenä pääotsikot. Sisällysluettelon jälkeen on esipuhe uudelle työntekijälle. Esipuheessa toivotetaan tuloa tervetulleeksi sekä kerrotaan lyhyesti yrityksestä ja perehdytysoppaasta. Tämän jälkeen alkaa perehdytysoppaan virallisempi osuus. Perehdytysopas on jaettu viiteen pääotsikkoon. Pääotsikot on jaettu väliotsikoihin aiheen mukaisesti. Alla on lueteltuna perehdytysoppaan pääotsikot:

1. Yritys
2. K-citymarketin toimintatavat
3. Työsuhdeasiat
4. Henkilökuntaedut
5. Turvallisuus

Yritys. Perehdytysoppaan virallisempi osuus alkaa yrityksen esittelyllä. Todennäköisesti uusi työntekijä on tutustunut yritykseen rekrytointivaiheessa, silti yrityksen syvällisempi esittäminen perehdytysoppaassa koettiin tärkeäksi. Työntekijälle esitellään koko K-ryhmä, K-citymarket-ketju sekä tarkemmin K-citymarket Seinäjoki Jouppi ja K-Plussa kanta-asiakasohjelma.

K-citymarket Seinäjoki Joupista kerrotaan yleisten tietojen lisäksi sen yrityskuva, asiakaslupaukset, arvot, visio ja missio sekä koko K-ryhmän toimintaperiaatteet. Näiden tietojen pohjalta uusi työntekijä osaa työskennellessään toimia yrityksen periaatteita ja arvoja noudattaen. Sekä asiakkailta että yrityksellä on tietynlaisia odotuksia työntekijöiden toiminnasta. Näiden ohjeistusten avulla työntekijät tietävät, minkälaisia odotuksia heidän toiminnalleen on asetettu niin asiakkaiden kuin muiden työntekijöiden osalta.

K-citymarketin toimintatavat. K-citymarketin toimintatapojen noudattaminen on jokaisen työntekijän velvollisuus. Toimintatavoilla varmistetaan, että jokainen toimii samojen ohjeistusten mukaisesti ja kaikille työntekijöille on yhteiset säännöt. Yhteisillä toimintatavoilla vältetään virheitä ja ongelmatilanteilta. Toimintatavat pohjautuvat yrityksen arvoihin ja toimintaperiaatteisiin.

Ohjeistukset töihin saapumisesta ja sieltä poistumisesta koskevat muun muassa auton pysäköintiä ja henkilökunnan sisäänkäyntiä. Yhdenmukaisilla työvaatteilla helpotetaan työntekijöiden tunnistamista asiakkaiden joukosta. Työpukeutumisen osiossa kerrotaan, minkälaisista osista työvaatekokonaisuus koostuu sekä ohjeet työvaatteiden huoltamiseen. Työvaatteiden oikeanlaisella huoltamisella pidetään vaatteet siisteinä ja ehjinä pidempään.

Työntekijän on hyvä lukea etukäteen henkilökunnan tiloja ja taukoja koskevat ohjeistukset. Työntekijällä on oikeus työpäivän pituudesta riippuen kahvi- ja ruokataukoihin. Tässä osiossa on kerrottu taukojen määrät ja pituudet suhteessa työaikaan. Lisäksi työntekijää ohjeistetaan pitämään kahvitaurot siihen soveltuvissa taukotiloissa.

Tupakointiin ja päihteisiin liittyvien ohjeistusten noudattaminen on erityisen tärkeää ja sen vuoksi ne on nostettu esiin perehdytysoppaassa. Tupakointi on sallittua yli 18-vuotiailla työntekijöillä tauon aikana. Tupakanpolto on sallittu vain tupakointialueella. Päihteiden nauttiminen ja niiden vaikutuksen alaisena esiintyminen työpäikällä tai työaikaan on ehdottomasti kiellettyä. Ohjeiden rikkomisella on vakavia seurauksia, joten työntekijän tulee ymmärtää yrityksen kanta ja mielipiteet asiasta.

Myös henkilökohtaisten ostosten ja poistumistarkastusten tekeminen on haluttu ottaa perehdytysoppaassa esille. Henkilökohtaiset ostokset suoritetaan aina työajan

ulkopuolella. Perehdytysoppaassa muistutetaan työntekijöitä pitämään henkilökoh-
taisten ostosten mukana kuittia. Poistumistarkastuksessa kuitti voidaan näyttää tur-
vallisuushenkilöstölle. Poistumistarkastuksilla pyritään ennaltaehkäisemään väärin-
käytöksiä. Muissa toimintatavoissa kerrotaan muun muassa asiakaskohtaamiseen
ja puhelimen käyttöön liittyvistä asioista. Nämä asiat ovat yleisiä asioita, joilla var-
mistetaan laadukas asiakaspalvelu.

Työsuhteasiat. Työsuhteasioista kertova osuus sisältää tärkeää tietoa jokaiselle
työntekijälle työsuhteen pituudesta ja vaiheesta riippumatta. Työsuhteeseen liittyvät
asiat pohjautuvat työehtosopimuksessa määriteltyihin ehtoihin. Tarkempia tietoja
löytyy kaupan alan työehtosopimuksesta, mutta tärkeimmät asiat on haluttu nostaa
esiin perehdytysoppaassa. Työsuhteasioita käsitellään kirjallisen materiaalin lisäksi
suullisessa perehdytyksessä, jotta asiat jäisivät mahdollisimman hyvin uuden työn-
tekijän mieleen.

Työsuhteasioissa käsitellään työn jokaista vaihetta. Tämä osio aloitetaan kerto-
malla työhöntulotarkastuksesta, työ sopimuksesta sekä koeajasta. Nämä kosketa-
vat lähinnä työntekijän työsuhteen alkuvaiheita. Lukemalla läpi nämä asiat työnte-
kijä tietää, minkälaisia asioita hänen tulee huomioida työsuhteen alussa. Koeaika
on hyödyllinen niin työntekijälle kuin työnantajalle. Koeaika mahdollistaa työsuhteen
purkamisen ilman irtisanomisaikaa. Ennen koeajan päättymistä kummankin osa-
puolen on hyvä tarkastella omien odotustensa täyttymistä ja pohtia työsuhteen jat-
kamista edelleen koeajan jälkeen.

Tämän jälkeen kerrotaan työajasta, palkanmaksusta, poissaoloista, työterveyshuol-
lostä sekä vuosilomista. Nämä asiat ovat tärkeitä koko työsuhteen ajan. Työaikojen
noudattaminen koskee jokaista työntekijää. Yhteisillä pelisäännöillä varmistetaan
tasapuolinen kohtelu, minkä vuoksi niiden noudattaminen on jokaisen työntekijän
velvollisuus. Perehdytysoppaasta löytyy ohjeistukset sairastumisen varalta ja tietoa
yrityksen työterveyshuollosta. Työterveyshuollosta koskevassa osassa löytyy ajan-
varausohjeiden lisäksi sen yhteystiedot. Työsuhteasioiden viimeinen osa koskee
työsuhteen päättymistä. Tässä osassa on kerrottu muun muassa työntekijöiden irti-
sanomisajat ja asiat, jotka työntekijän tulee ottaa huomioon työsuhteen päättyessä.

Henkilökuntaedut. Henkilökuntaeduissa on nostettu esille työntekijöille myönnetyt alennusoikeuskortit ja muut etuudet, kuten Smartum Liikunta- ja kulttuurisetelit. Tässä osiossa on kerrottu alennusoikeuskorttien toiminnasta ja alennusten määristä sekä muiden etujen käyttämisestä.

Turvallisuus. Yksi tärkeä osa perehdytysopasta on turvallisuusasiat. Turvallisten valintojen tekeminen jokapäiväisessä työskentelyssä on ensisijaisen tärkeää. Ohjeistuksilla ja niiden noudattamisella pyritään minimoimaan ja ennaltaehkäisemään toiminnassa esiintyviä riskejä. Turvallisuutta koskevassa osassa nostetaan esille työturvallisuus, työsuojelu, paloturvallisuus, menettelytavat häiriö- ja poikkeustilanteissa, väkivaltainen uhkatilanne, ikärajavaalvonta ja vaitiolovelvollisuus.

Turvallisuusasioita tulee käsitellä niin kirjallisesti kuin suullisesti, jotta asiat jäävät uuden työntekijän mieleen. Turvallisuusasioissa annettuja ohjeita ja sääntöjä noudattamalla varmistetaan henkilökunnan, työympäristön ja asiakkaiden turvallisuus. Työnantajan tehtävänä on huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työntekijällä on velvollisuus noudattaa työnantajan antamia työturvallisuuteen liittyviä määräyksiä ja ohjeita. Ikärajavaalvonta ja vaitiolovelvollisuus kuuluvat työntekijän jokapäiväiseen työhön.

Turvallisuusasioiden käsittelyn jälkeen on loppusanat, joissa korostetaan muun muassa työpaikan hyvää ilmapiiriä. Lisäksi muistutetaan, että kysymyksien herätessä henkilö voi kysyä apua koko henkilökunnalta. Lopuksi toivotetaan vielä kertaalleen uusi työntekijä tervetulleeksi taloon ja painotetaan, kuinka tärkeitä itse työntekijä sekä hänen panostuksensa ovat yritykselle.

Perehdytysoppaan liitteenä on tarkistuslista, johon on listattu ne asiat, jotka perehdyttäjän tulee kertoa perehdytyksen aikana. Perehdyttämislista on tukena niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävällekin. Perehdytettävä näkee listasta, mitkä asiat hänelle tulee opettaa. Mikäli perehdytyksen jälkeen hän ei ole oppinut jokaista listan kohtaa, hän tietää kysyä perehdyttäjältä tarkennusta asiasta. Perehdyttäjä merkkää tarkistuslistaan merkinnän opetettuaan asian uudelle työntekijälle. Lopuksi uusi työntekijä käy listan läpi tarkistaen, onko hän oppinut kaikki asiat ja tekee merkinnän jokaisen opitun asian kohdalle. Uusi työntekijä allekirjoittaa tarkistuslistan sen merkiksi, että hän on sisäistänyt jokaisen tarkistuslistalla olevan kohdan.

Yrityksessä perehdyttäjinä toimii viisi henkilöä. Uutta työntekijää saattaa ensimmäisten päivien aikana perehdyttää useampi henkilö. Jokainen perehdyttäjä allekirjoittaa opettamisen jälkeen tarkistuslistalta sen kohdan, jonka itse opetti. Tämän avulla kaikki uutta työntekijää perehdyttävät henkilöt voivat seurata tarkistuslistalta, mitkä asiat uudelle työntekijälle on jo opetettu.

4.6 Arviointi

Opinnäytetyön tärkein tavoite oli tehdä perehdytysopas, joka sisältää tiiviisti, mutta kattavasti sellaiset asiat, joita uusi työntekijä voi uransa alussa tarvita. Perehdytysoppaaseen saatiin sisällytettyä kaikki tärkeimmät tiedot, joita uusi työntekijä tarvitsee työn alussa. Perehdytysoppaasta löytyy lisäksi niitä tietoja, joita kokeneemmat työntekijät voivat tarvita esimerkiksi työsuhteeseen liittyvissä kysymyksissä.

Onnistuneesti suunniteltu ja toteutettu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys antoi hyvän pohjustuksen produktin luomiselle. Teoriataustan tunteminen helpotti perehdytysoppaan sisällön suunnittelua. Perehdytysoppaan sisältö ja rakenne muotoutuivat nopeasti kirjallisen materiaalin avulla. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli onnistunutta ja opinnäytetyö valmistui sovitussa aikataulussa. Työnantajaa hyödyttävä produkti sekä opinnäytetyön kirjoittajan mielenkiinto aihetta kohtaan pitivät yllä motivaatiota koko projektin ajan. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa mahdollisti tavoitteiden saavuttamisen ja hyvään lopputulokseen pääsemisen.

Perehdytysopas tuo lisäarvoa yrityksen kokonaisperehdytykseen. Myös jatkossa perehdyttäminen vaatii perehdyttäjän opastusta. Perehdytysoppaan avulla työntekijä kykenee kuitenkin itse etsimään vastaukset esimerkiksi työsuhteeseen liittyviin kysymyksiin. Onnistuneella perehdyttämisellä ylläpidetään työntekijän osaamista ja motivaatiota. Perehdytykseen panostaminen sitouttaa ja motivoi uusia työntekijöitä.

Perehdytysopasta ei päästy testaamaan käytännössä, mikä vaikeuttaa sen toimivuuden arviointia. Perehdytysoppaasta pyrittiin tekemään helppolukuinen. Se sisältää yrityksen tärkeimmät asiat uuden työntekijän näkökulmasta, minkä vuoksi se on suullisen perehdyttämisen ja työnopastuksen lisäksi erinomainen apuväline. Perehdytysoppaan päivittäminen jää yrityksen vastuulle opinnäytetyöprosessin jälkeen.

Päivittämällä perehdytysopasta säännöllisesti siitä on hyötyä toimeksiantajalle pitkälle tulevaisuuteen.

Perehdytysoppaan suunnittelussa ja toteutuksessa on käytetty apuna lisäksi opinnäytetyöpäiväkirjaa. Opinnäytetyöpäiväkirjan ylläpitäminen koko prosessin ajan helpotti lopulta perehdytysoppaan suunnittelua ja toteuttamista. Siihen kirjattiin kaikki omat ideat, materiaaleista löytyneet hyödylliset tekstit sekä vastaan tulleita tarpeellisia linkkejä. Opinnäytetyöpäiväkirja toimi mainiona muistin apuvälineenä. Perehdytysopasta kirjoittaessa pystyi palaamaan opinnäytetyöpäiväkirjan muistiinpanoihin. Siihen kirjattuja omia ajatuksia kykeni helpommin analysoimaan ja miettimään, miksi on valinnut tiettyjä asioita perehdytysoppaaseen. Perehdytysoppaan syntyprosessi kehitti ennen kaikkea itsenäisen työskentelyn taitoja.

Perehdytysoppaan suunnittelu ja toteutus mahdollistivat koulussa opittujen asioiden soveltamista käytäntöön. Perehdytysoppaan laatimisprosessi lisäsi taitoja muun muassa suunnitelmallisuuden, järjestelmällisyyden sekä kriittisyyden osalta. Prosessin myötä kasvoi ymmärrys siitä, minkälaisia asioita perehdyttäminen vaatii ja mitä kaikkea siinä tulee huomioida. Perehdytysoppaassa tuli huomioida erilaisten asioiden merkitys työntekijän kannalta, kuten minkälaisia asioita työntekijän tulee huomioida työturvallisuuteen liittyen.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Vaikka perehdyttäminen on lain pakottamaa, sitä yleensä vähätellään ja se keskittyy yleensä vain työnopastukseen. Viitalan (2014, 156) mukaan perehdyttämisen tavoitteena on tehdä uudesta työntekijästä mahdollisimman nopeasti tehokas ja tuotava. Uusi työntekijä halutaan pääsemään työyhteisön jäseneksi ja tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Perehdyttäminen kattaa tiedottamisen ennen töiden alkamista, vastaanoton sekä yritykseen perehdyttämisen, työsuhteeseen perehdyttämisen ja työnopastuksen.

Opinnäytetyöprosessi alkoi materiaaleihin tutustumalla. Materiaaleina toimivat ammattikirjallisuus, aikaisemmat opinnäytetyöt perehdyttämisestä sekä yrityksen omat materiaalit. Materiaaleihin tutustumisen jälkeen luotiin opinnäytetyölle sisällysluettelo, jonka pohjalta aloitettiin kokoamaan opinnäytetyön teoreettista viitekehystä kirjallisuutta hyödyntäen. Opinnäytetyötä kirjoittaessa heränneitä ajatuksia, ideoita sekä hyödyllisiä linkkejä kerättiin opinnäytetyöpäiväkirjaan.

Teoreettisen viitekehysten valmistuttua alkoi perehdytysoppaan sisällysluettelon hahmottaminen käyttäen apuna ammattikirjallisuutta, yrityksen omia materiaaleja sekä opinnäytetyöpäiväkirjaa. Koska kirjallisuuteen tutustuminen oli kartuttanut paljon tietoja, oli perehdytysoppaan sisällön laatiminen helppoa. Perehdytysoppaan kirjoittamista edisti lisäksi kirjoittajan omat kokemukset yrityksen perehdyttämisestä. Tämä avulla perehdyttämiseen saatiin suhteellisen uuden työntekijän näkemys siitä, millaisia asioita uusi työntekijä kaipaa työsuhteen alkuvaiheilla.

Perehdytysopas suunniteltiin ja toteutettiin ensisijaisesti auttamaan yrityksen uusia kassamyyjiä uuden työnsä alkuvaiheilla. Ennen perehdytysoppaan laatimista yrityksellä ei ollut antaa uudelle työntekijälle mitään materiaalia perehdytyksen tueksi. Uutta asiaa tulee ensimmäisten päivien aikana paljon ja kaikkea ei pysty sisäistämään lyhyessä ajassa. Perehdytysoppaasta työntekijä kykenee itsenäisesti etsimään tietoa kysymyksiinsä. Perehdytysoppaan tarkoituksena ei ole korvata perehdyttämistä. Tähän asti yrityksellä on ollut käytössään pelkästään muistilista perehdyttäville sekä suullinen työnopastus.

Onnistuneella perehdyttämisellä voidaan sitouttaa uusi työntekijä työhönsä. Rekrytointiprosessi on yritykselle suuri investointi, minkä vuoksi perehdyttämiseen kannattaa panostaa. Perehdytys hyödyttää työntekijän lisäksi myös työnantajaa. Hyvässä perehdyttämisessä työntekijän kokemuksia ja tietämystä kuunnellaan sekä hyödynnetään hänen antamaansa palautetta ja ideoita. Perehdyttämisellä vähennetään työntekijän epävarmuutta ensimmäisten päivien aikana. Tuntemalla itsensä tervetulleeksi työntekijälle jää hyvä ensivaikutelma yrityksestä.

Tavoitteena oli tehdä perehdytysoppaasta mahdollisimman loogisesti rakennettu, helppolukuinen ja tiivis tietopaketti yrityksestä ja sen toimintatavoista sekä muista uudelle työntekijälle tärkeistä tiedoista. Tavoitteena oli, että uusi työntekijä ehtii lukea perehdytysoppaan ennen ensimmäistä työpäivää, joten siitä ei saanut tulla liian laajaa. Perehdytysoppaaseen koottiin yrityksestä jo valmiiksi eri paikoista löytyviä tietoja päivitettyinä sekä lisättiin osittain täysin uusia asioita, joista ei vielä yritykseltä löytynyt materiaalia.

Perehdytysopasta ei ehditty testaamaan ennen opinnäytetyön valmistumista. Tämä olisi ollut opinnäytetyön osalta tärkeä vaihe, jotta perehdytysoppaan hyödyt ja kehitysideat olisi voitu huomioida opinnäytetyössä. Testauksen aikana ja sen jälkeen olisi voitu kerätä palautetta niin perehdyttäjiltä kuin perehdytettäviltäkin ja perehdytysoppaasta olisi voitu korjata ilmenneet epäkohdat ennen sen virallista käyttöönottoa. Aikataulullisista syistä tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista, joten perehdytysoppaan testaaminen käytännössä suoritetaan vasta opinnäytetyöprosessin jälkeen ja sen kehittämisestä vastaa tarpeen tullen toimeksiantaja.

Moisalo (2011, 324) kirjoittaa, että perehdyttäminen on monivaiheinen prosessi, jonka jokaiseen vaiheeseen on perehdytettävän apuna toimivia perehdyttämisaineisto. Kjelín ja Kuusisto (2003, 194) muistuttavat, että aineiston on hyvä olla ajan tasalla. Toimeksiantajalle tehtyä perehdytysopasta tulee päivittää ja kehittää myös tulevaisuudessa. Siellä olevat asiat muuttuvat ja käytön jälkeen saattaa löytyä lisätävää tai muuta kehitettävää perehdytysoppaaseen. Perehdytysopas löytyy yritykseltä sähköisessä muodossa, jotta sen muokkaaminen olisi mahdollisimman helppoa. Perehdytysopas ei tule koskaan olemaan täysin valmis, vaan toimintatapojen ja muun sisältöön liittyvien aiheiden muuttuessa myös perehdytysopasta tulee päivittää.

Vaikka perehdytysopas löytyy yritykseltä sähköisessä muodossa, se annetaan tulevaisuudessa jokaiselle uudelle työntekijälle kirjallisesti. Työntekijöiden käytössä ei ole työpäivän aikana tietokoneita käytössään, minkä vuoksi kirjallinen versio koettiin käytännöllisemmäksi. Kirjallista versiota pystyy pitämään mukana työpäivän aikana ja sieltä voi etsiä vastauksia heti kysymyksien herätessä.

Opinnäytetyöprosessin ollessa loppusuoralla nousi esiin muutamia ehdotuksia yrityksen perehdyttämisen kehittämisestä tulevaisuudessa. Kun perehdytysopas on ollut yrityksen käytössä hieman pidemmän aikaa, olisi mielenkiintoista tutkia yrityksen perehdyttämisen onnistumista sen hetkisessä tilanteessa. Tutkimuksessa ilmeneisi mahdollisesti uusia kehityksen kohteita. Tässä opinnäytetyössä ei ole käsitelty muun muassa sähköisten järjestelmien käyttöä perehdyttämisen tukena. Perehdyttämisen sähköistäminen saattaa olla tulevaisuudessa ajankohtaista.

LÄHTEET

- 100 Most Sustainable Corporations in the World. 20.1.2016. [Verkkosivu]. Kanada: Corporate Knights Inc. [Viitattu 22.10.2016]. Saatavana: <http://www.corporateknights.com/reports/2016-global-100/2016-global-100-results-14533333/>
- A 27.6.1986/508. Asetus nuorten työntekijäin suojelusta.
- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.
- Arthur, D. 1998. Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees (4th edition). [Verkkokirja]. New York: Amacom. [Viitattu 2.11.2016]. Saatavana Ebsco eBook Academic Collection. Vaatii käyttöoikeuden.
- Asiakas kaikessa mitä teemme. 2015. [Verkkosivu]. Kesko: Kesko. [Viitattu 22.10.2016]. Saatavana: <http://vuosiraportti2015.kesko.fi/strategiaraportti/nain-toimimme/asiakas-kaikessa-mita-teemme/>
- Cadwell, C. 1988. New Employee Orientation. [Verkkokirja]. Los Altos: Course Technology Crisp. [Viitattu 2.11.2016]. Saatavana Ebsco eBook Academic Collection. Vaatii käyttöoikeuden.
- Davis, V. & Kleiner, B. 2001. How To Orient Employees Into New Positions Successfully. [Verkkolehtiartikkeli]. Management Research News, Vol. 24 Iss 1/2 pp. 43-49. [Viitattu 6.11.2016]. Saatavana Emerald Journals -palvelulta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. 2016. Esimiehen käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Historia. 8.8.2016. [Verkkosivu]. Kesko: Kesko. [Viitattu 15.10.2016]. Saatavana: <http://www.kesko.fi/yritys/Historia/>
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 2.11.2016]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

- K-citymarket. Ei päiväystä. Tutustu työtehtäviimme. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.10.2016]. Saatavana: <http://www.k-citymarket.fi/k-citymarket-info/tyopaikat/tutustu-tyotehtaviimme/>
- K-citymarket Jouppi uudistui. 7.4.2016. [Verkkosivu]. Kesko: Kesko. [Viitattu 22.10.2016]. Saatavana: <http://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2016/k-citymarket-jouppi-uudistui/>
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uud. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kaupan alan työehtosopimus. 1.5.2014–31.1.2017. [Verkkokirja]. Helsinki: Palvelualojen ammattiliitto. [Viitattu 27.10.2016]. Saatavana: <http://view.24mags.com/mobilev/b9ce28c3ecbe4a20fb8fb5993f5b7e4c>
- Kesko lyhyesti. 6.10.2016. [Verkkosivu]. Kesko: Kesko. [Viitattu 22.10.2016]. Saatavana: <http://www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/>
- Keskon tilinpäätöstiedote. 3.2.2016. [Verkkosivu]. Kesko: Kesko. [Viitattu 22.10.2016]. Saatavana: <http://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2016/keskon-tilinpaatostiedote-1.1.-31.12.2015/>
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2015. Perehdytys. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum Media. [Viitattu 26.10.2016]. Saatavana Talentum Fokus –palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- L 19.11.1993/998. Laki nuorista työntekijöistä.
- L 23.6.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.
- L 30.3.2007/334. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uud. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR: arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.
- Myymälätyypit. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: Päivittäistavarakauppa ry. [Viitattu 22.10.2016]. Saatavana: <http://www.pty.fi/kaupan-toiminta/myymalatyyppit/>
- Odotukset työntekijöillemme. 6.10.2016. [Verkkosivu]. Kesko: Kesko. [Viitattu 15.10.2016]. Saatavana: <http://www.kesko.fi/tyopaikat/k-ryhma-tyopaikana/odotukset-tyontekijoillemme/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Päivittäistavarakaupan tehtävät. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: Päivittäistavarakauppa Ry. [Viitattu 21.11.2016]. Saatavana: <http://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaeistavarakaupan-tehtaevaet/>
- Päivittäistavarakauppa. 8.8.2016. [Verkkosivu]. Kesko: Kesko. [Viitattu 22.10.2016]. Saatavana: <http://www.kesko.fi/yritys/toimialat/paivittaistavara-kauppa/>
- Strategia, arvo, visio ja missio. 29.7.2016. Kesko: Kesko. [Viitattu 15.10.2016]. Saatavana: <http://www.kesko.fi/yritys/strategia-visio-ja-arvot/>
- Työssä K-citymarketissa -opas. Ei julkaisuaikaa. Opas.
- Viitala, R, 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 31.10.2016]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uud. p. [Verkkokirja]. Helsinki: Kauppakamari. [Viitattu 31.10.2016]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

LIITTEET

Liite 1. Perehdytysoppaan sisällysluettelo

LIITE 1 Perehdytysoppaan sisällysluettelo

SISÄLTÖ

Esipuhe

1 Yritys

- 1.1 K-ryhmä
- 1.2 K-citymarket-ketju
- 1.3 K-citymarket Seinäjoki Jouppi
 - 1.3.1 Yrityskuva
 - 1.3.2 Asiakaslupaukset
 - 1.3.3 Arvot, visio ja missio
 - 1.3.4 K-ryhmän toimintaperiaatteet
- 1.4 K-Plussa kanta-asiakasohjelma

2 K-citymarketin toimintatavat

- 2.1 Töihin saapuminen ja töistä poistuminen
- 2.2 Työpukeutuminen
- 2.3 Henkilökunnan tilat
- 2.4 Tauot
- 2.5 Tupakointi ja päihteet
- 2.6 Henkilökohtaiset ostokset ja poistumistarkastukset
- 2.7 Muut toimintatavat
 - 2.7.1 Asiakaskohtaamisen toimintatavat
 - 2.7.2 Puhelimen käyttö

3 Työsuhdeasiat

- 3.1 Työhöntulotarkastus
- 3.2 Työsopimus
- 3.3 Koeaika
- 3.4 Työaika
- 3.5 Palkanmaksu
- 3.6 Poissaolot
 - 3.6.1 Oma sairaus
 - 3.6.2 Lapsen sairastuminen
 - 3.6.3 Muut tilapäiset poissaolot

3.7 Työterveyshuolto

3.8 Vuosiloma

3.9 Työsuhteen päätyminen

4 Henkilökuntaedut

4.1 K-citymarketin alennusoikeuskortti

4.2 Kesko-konsernin alennusoikeuskortti

4.3 Työjalkine-etu

4.4 Talon henkilökuntamyynä

4.5 Smartum Liikunta- ja kulttuurisetelit

5 Turvallisuus

5.1 Työturvallisuus

5.2 Työsuojelu

5.3 Paloturvallisuus

5.4 Menettelyt häiriö- ja poikkeustilanteissa

5.5 Väkivaltainen uhkatilanne

5.6 Ikärajavahtovonta

5.7 Vaitiolovelvollisuus

Lopuksi

LIITTEET